

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Získávání a výběr zaměstnanců ve vybrané organizaci

Employee Recruitment and Selection in a Chosen Organization

Student: Bc. Dagmara Jaglová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Dagmara Jaglová**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208T037 Management**
Téma: **Získávání a výběr zaměstnanců ve vybrané organizaci**
Employee Recruitment and Selection in a Chosen Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců
 3. Charakteristika organizace
 4. Analýza systému získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

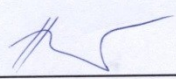
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika 2009-2010*. Praha: ASPI, 2009. ISBN 978-80-7357-429-1.

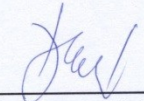
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013
Datum odevzdání: 25.04.2014




Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně, mimo přílohy číslo 3 a 4, pod vedením Ing. Andrei Čopkové, Ph.D. a v seznamu literatury jsem uvedla veškeré zdroje, které byly pro tuto práci použity.

V Ostravě 25. 04. 2014

Dagmar Jęřová
vlastnoruční podpis studenta

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala mé vedoucí práce Ing. Andree Čopíkové, Ph.D. za odborné vedení, cenné připomínky, rady a náměty, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce. Děkuji vedoucí útvaru personalistiky a mezd Ing. Lence Kviatkovské ze společnosti Dalkia Česká republika, a.s. za vysoce profesionální a odbornou konzultaci a za poskytnutí potřebných a relevantních informací.

Obsah

1	Úvod.....	3
2	Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců	6
2.1	Řízení lidských zdrojů.....	6
2.2	Získávání a výběr zaměstnanců.....	9
2.2.1	Proces získávání a výběr zaměstnanců.....	10
2.2.2	Získávání zaměstnanců	11
2.2.3	Talent management	16
2.2.4	Výběr zaměstnanců	26
3	Charakteristika organizace	40
4	Analýza systému získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci.....	43
4.1	Aplikované metody	43
4.2	Popis stávajícího systému získávání a výběru zaměstnanců	44
4.3	Získávání zaměstnanců	47
4.3.1	Metody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů	47
4.3.2	Metody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů	51
4.4	Výběr zaměstnanců	53
4.4.1	Metody výběru zaměstnanců.....	53
4.4.2	Průběh přijímacího řízení pro jednotlivé pozice	54
4.5	Výzkumné šetření.....	56
5	Návrhy a doporučení	73
5.1	Využívání sociálních sítí	73
5.2	Odměna za doporučení a dny otevřených dveří	75
5.3	Rozhovor v cizím jazyce a jazykový test, test znalostí a ukázky práce	75
5.4	Sebereprezentace a behaviorální rozhovor.....	75
5.5	Oběd s vybraným uchazečem.....	76
5.6	Zpropagování talent managementu a skupiny talentů.....	76
6	Závěr.....	78
	Seznam literatury.....	80
	Seznam obrázků	
	Seznam tabulek	
	Seznam grafů	

Seznam zkratk

Seznam příloh

1 Úvod

V České Republice žije přibližně 10,5 milionů, v Moravskoslezském kraji asi 1,2 milionů obyvatel, právě z toho důvodu si společnosti mohou vybírat své zaměstnance bez větších potíží. Každý člověk je jedinečný, má určité znalosti, schopnosti, dovednosti a může přinést do společnosti nové nápady, návrhy, myšlenky a podněty. Proto patří získávání a výběr zaměstnanců mezi jedny z nejdůležitějších a nejobtížnějších činností personálních oddělení, neboť právě zaměstnanci pomáhají organizacím plnit jejich stanovené strategické cíle. Personalisté jsou zodpovědní za celý proces získávání a výběru nových zaměstnanců a také za výběr nejlepších metod. Personální manažeři musí vybrat vyhovující metodu. Následně spolu s bezprostředním nadřízeným, a někdy i dalšími osobami, vyselektovat nejvhodnější uchazeče, a poté vybrat toho pravého zaměstnance pro společnost. Zvolené metody by měly být nápomocny k vyhledání optimálních uchazečů s potřebnými a požadovanými kompetencemi, které jsou vhodné na danou pracovní pozici, ve správný čas a s přiměřenými náklady. Dále se musí personální manažeři zamyslet, aby vybrali správného a vhodného člověka, který se hodí do stávajícího týmu pracovníků. Nově příchozí se celou svou osobností začleňuje do pracovního kolektivu. Spolupodílí se na vytváření neformálních vazeb. Má zajisté osobitý vliv i na své spolupracovníky, podřízené i nadřízené. Participuje na vytváření vzájemných sociálních interakcích, které jsou nedílnou součástí firemní kultury.

Téma získávání a výběr zaměstnanců bylo vybráno, neboť je velmi přínosné zjistit, jakým způsobem získává a vybírá své zaměstnance jedna z největších společností Dalkia Česká republika a.s. a následně navrhnout doporučení.

Cílem diplomové práce je na základě analýzy stávajícího systému získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti doporučit návrhy na jeho zlepšení.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části. První, teoretická část bude obsahovat vysvětlení základních pojmů jako řízení lidských zdrojů, získávání zaměstnanců, talent management a výběr zaměstnanců. Ve druhé, praktické části bude charakterizována společnost Dalkia Česká republika a.s., dále zde bude popsán stávající proces získávání a výběru zaměstnanců. V neposlední řadě bude věnována pozornost metodám, které se pro získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti využívají. V této části, bude provedena analýza stávajícího procesu získávání a výběru zaměstnanců pomocí dotazníkového šetření a po zpracování získaných informací zde budou zveřejněny zjištěné

výsledky. Po vyhodnocení současného stavu ve zmíněné oblasti, budou určeny návrhy a doporučení, jež budou předloženy vedoucí útvaru personalistiky a mezd.

Obsah kapitol

1. Teoretická část

- 2. kapitola bude obsahovat teoretické poznatky týkající se získávání a výběru zaměstnanců. Lze zde nalézt vysvětlení a rozbor pojmů: řízení lidských zdrojů včetně jeho charakteristik; personální činnosti; role a odpovědnosti liniových manažerů, personalistů a zaměstnanců při získávání, výběru a udržení zaměstnanců. Bude zde také popsán proces získávání a výběru zaměstnanců. Teorie k získávání zaměstnanců bude obsahovat získávání z vnitřního a vnějšího trhu práce včetně nástrojů a metod získávání. K jednotlivým zdrojům získávání, nástrojům a metodám budou uvedeny výhody a nevýhody. Následujícím vysvětleným pojmem bude talent management spolu s jeho přínosy a procesem. Teoretické poznatky k výběru zaměstnanců budou zaměřeny na metody výběru zaměstnanců, jejich výhody a nevýhody. Na konci této kapitoly budou uvedeny vlastnosti metod výběru zaměstnanců.

2. Praktická část

- 3. kapitola bude zaměřena na charakteristiku organizace včetně její historie; firemní kultury a projektu Dalkia Dynamic Společně.
- 4. kapitola bude pojednávat o aplikovaných metodách a popisu stávajícího systému získávání a výběru zaměstnanců spolu s metodami získávání a výběru ve vybrané společnosti. V další části této kapitoly bude možno nalézt informace z provedeného výzkumného šetření.
- 5. kapitola bude blíže specifikovat návrhy a doporučení vyplývající z analýzy interních materiálů; polo - strukturovaného rozhovoru s vedoucí útvaru personalistiky a mezd a provedeného dotazníkového šetření.

Metodika a metody

1. Před samotným vypracováním diplomové práce bude prostudována domácí a zahraniční literatury, na jejímž základě budou v teoretické části vysvětleny potřebné základní pojmy.
2. Ke zjištění interních informací ze společnosti Dalkia Česká republika a.s. bude použit polo - strukturovaný rozhovor s vedoucí útvaru personalistiky a mezd.
3. Hodnocení současného stavu bude ve společnosti provedeno pomocí dotazníkového šetření.
4. Výsledky budou zpracovány pomocí programu SPSS 18.0 a pomocí tabulkového procesoru Microsoft Excel.
5. Na základě analýzy veškerých získaných údajů budou navrženy návrhy a doporučení na zlepšení stávajícího systému získávání a výběru zaměstnanců.

2 Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců

V této části diplomové práce budou vysvětleny teoretické pojmy vztahující se k tématu získávání a výběr zaměstnanců. Teoretická část bude obsahovat podkapitoly řízení lidských zdrojů a získávání a výběr zaměstnanců.

2.1 Řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“ (Armstrong, 2007, str. 27). Horváthová (2011, str. 13) definuje řízení lidských zdrojů „jako komplex metodik a rozhodování, jejímž úkolem je řídit a rozvíjet lidský potenciál v organizacích tak, aby bylo organizaci umožněno dosáhnout plánových krátkodobých, střednědobých, ale i dlouhodobých cílů, a to za současného přizpůsobení se řízení organizace potřebám a aspiracím zaměstnanců.“ Armstrong (2007) tvrdí, že právě dosahování stanovených cílů je cílem řízení lidských zdrojů.

Koubek (2002, str. 16) definuje **charakteristiky řízení lidských zdrojů**:

- „strategický přístup k personální práci a ke všem personálním činnostem,
- orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace,
- personální práce přestává být záležitostí odborných personalistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích zaměstnanců,
- úzké propojení personální práce se strategiemi a plány organizace,
- personální práce je nejdůležitější oblastí řízení organizací,
- vedoucí personálního útvaru bývá členem nejužšího vedení organizace,
- mimořádný důraz na rozvoj lidských zdrojů,
- orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost pracovníků,
- participativní způsob řízení a sounáležitost zaměstnanců s organizací,
- důraz na vytváření žádoucí organizační kultury a zdravých pracovních vztahů,
- vytváření dobré pověsti.“

Koubek (2002) uvádí **personální činnosti**, jež představují výkonnou část personální práce:

1. Vytváření a analýza pracovních míst – podrobná specifikace pracovních míst - stanovení pracovních úkolů, pravomocí a odpovědnosti.

2. Personální plánování – plánování potřeby nových zaměstnanců a jeho pokrytí.
3. Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců – detailní popis v kapitole 2.2
4. Hodnocení zaměstnanců – veškeré činnosti související s hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců.
5. Rozmísťování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru – přijímání zaměstnanců na konkrétní pozici, povyšování, převádění na jinou pozici, přecházení na nižší pozici, penzionování a propouštění.
6. Odměňování a další nástroje k ovlivňování pracovního výkonu a motivování zaměstnanců (mzda, zaměstnanecké výhody, formální uznání, povýšení atd.)
7. Vzdělávání zaměstnanců – zahrnuje celý proces vzdělávání zaměstnanců v organizaci.
8. Pracovní vztahy – jedná se o organizaci schůzek vedení organizace spolu se zástupci zaměstnanců (odbory).
9. Péče o zaměstnance – záležitosti týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, vhodných pracovních podmínek a prostředí, pracovní doby a pracovního režimu, stravování, sociálně hygienických podmínek atd.
10. Personální informační systém – zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat týkajících se pracovních míst, zaměstnanců, mezd atd.
11. Průzkum trhu – činnosti k odhalení potencionálních zdrojů pracovních sil.
12. Zdravotní péče o pracovníky – vyplývá ze zdravotního programu organizace.
13. Činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, zjišťování a zpracování informací - vytváření harmonogramů personálních prací a systémů zaměřených na využívání matematických a statistických metod v personální práci.
14. Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání zaměstnanců – dodržování veškerých zákonů týkajících se této oblasti.

Role a odpovědnosti liniových manažerů, personalistů a zaměstnanců při získávání, výběru a udržení zaměstnanců

Jackson, Schuler a Werner (2009) uvádí tyto role a odpovědnost liniových manažerů, personalistů a zaměstnanců při získávání, výběru a udržení zaměstnanců.

Liniový manažer

- Identifikuje personální potřeby, dané současným stavem a stavem budoucím.
- Pomáhá HR specialistovi identifikovat vhodná kritéria k hodnocení nově najímaných kandidátů a pracovních míst.

- Pomáhá HR specialistovi rozvíjet výběrové nástroje.
- Pomáhá HR specialistovi řídit proces výběru s uchazečem.
- Může vést pohovor s uchazečem, může řídit a hodnotit některé výběrové testy a má možnost konečného rozhodnutí.
- Musí porozumět a dodržovat příslušné zákony a předpisy poskytující přesné informace, v případě provádění kontrol jinými organizacemi.
- Pracuje s personalisty, rozvíjí náborové cíle a plány, které naplňují strategické cíle a potřeby organizace a pro plnění potřeb zaměstnanců.
- Rozvíjí porozumění vazeb, které existují mezi náborovými aktivitami, jinými aspekty řízení lidských zdrojů a dlouhodobým udržení zaměstnanců.
- Pomáhá šířit informace o volných pozicích všem kvalifikovaným interním kandidátům.
- Informuje se o trendech na trhu práce, očekává důsledky pro nábor a udržení talentů.
- Podporuje rozvoj zaměstnanců.

Manažer lidských zdrojů

- Koordinuje administrativní aspekty výběru.
- Rozvíjí výběrové řízení, které musí vyhovovat firemnímu prostředí, má platné a spolehlivé výsledky a díky kterému lze vybrat nejvhodnější kandidáty.
- Podílí se na výběru, monitoringu a hodnocení externích firem, které provádí výběrové řízení.
- Tvoří harmonogram pohovorů s manažery a jejich zaměstnanci.
- Poskytuje vzdělání a tréninky všem zúčastněným výběrového řízení.
- Monitoruje výsledky a udržovat přesné záznamy, pro případné soudní spory.
- Pracuje s manažery, rozvíjí náborové cíle a plány, které naplňují strategické cíle a potřeby organizace a plní potřeby zaměstnanců.
- Navrhuje náborové a udržovací aktivity, které přispívají k rozvoji integrovaného vnitřně konzistentního HRM systému.
- Rozvíjí postupy s cílem zajistit dostatečný počet kvalifikovaných uchazečů.
- Poskytuje školení podle potřeby liniových manažerů a zaměstnanců zapojených do náboru.
- Sleduje postupy k diagnostikování problémů. Používá výstupní rozhovory, průzkumy odcházejících zaměstnanců atd. k identifikaci potřebných zlepšení.

- Rozvíjí náborové plány, které splňují právní zásady a přináší pestrou paletu kvalifikovaných interních a externích uchazečů.

Zaměstnanec

- Může se podílet na přemístění v rámci firmy, povýšení, a dalších příležitostech.
- Může se podílet na identifikování vhodných kritérií pro evaluaci výběru.
- Může se podílet na rozhovoru s uchazeči, kteří by měli fungovat v týmu nebo pracovní skupině.
- Může se podílet na výběru nových kolegů.
- Může se zúčastnit tréninkových programů pro zaměstnance týkajících se výběrových řízení.
- Informuje manažery o případných zdravotních postiženích či jiných zdravotních komplikacích vyžadující dlouhodobější pobyty.
- Měl by otevřeně diskutovat nad svými problémy v krátkodobém i dlouhodobém horizontu s cílem usnadnit rozvojové a náborové plány.
- Při hledání práce a před samotným rozhodnutím, by měl zaměstnanec brát v úvahu všechny aspekty systému řízení lidských zdrojů.
- Měl by zapojit své úsilí do náboru. A šířit informace o tom, jaké je to v dané společnosti pracovat.
- Také používat své znalosti o nábořech v konkurenčních organizacích a pomoci tak zaměstnavateli vytvořit inovativní a efektivnější postupy.
- Zaměstnanec by měl pracovat s HR a liniové manažery, aby byla účinně řízena rozmanitost pracovní síly.
- Vyhledává informace o volných pracovních místech ve společnosti a aktivně usilovat o ty, které se odpovídají jeho osobním pracovním cílům.

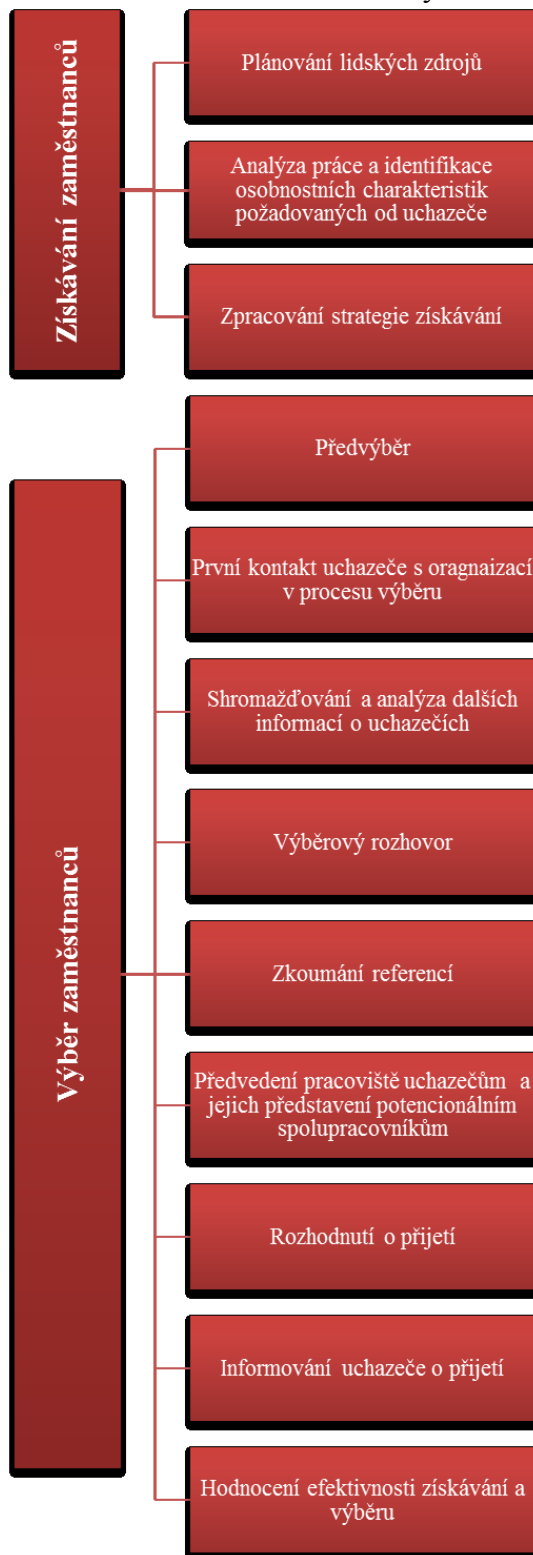
2.2 Získávání a výběr zaměstnanců

Cílem této kapitoly je přiblížit jednu z personálních činností Získává a výběr zaměstnanců. Popsat proces získávání a výběru zaměstnanců, detailněji přiblížit získávání zaměstnanců z vnitřních a vnějších zdrojů a následně také popsat metody výběru zaměstnanců. Kociánová (2010) říká, že hlavními personálními činnostmi, jež zajistí přísun nových kvalitních lidí do organizace, je získávání a následný výběr zaměstnanců.

2.2.1 Proces získávání a výběr zaměstnanců

V této části kapitol je zobrazeno pouze grafické znázornění tohoto procesu, detailnější popis lze najít v podkapitolách 2.2.2 Získávání zaměstnanců a 2.2.3 Výběr zaměstnanců.

Obr. 2.1 Proces získávání a výběru zaměstnanců



Zdroj: Upraveno autorkou DP dle Dvořákové (2012) a Kociánové (2010)

2.2.2 Získávání zaměstnanců

Dvořáková (2007) definuje získávání zaměstnanců jako „personální činnost, jejímž cílem je identifikovat, přilákat a najmout kvalifikovanou pracovní sílu.“ Koubek (2002) tuto definici rozšířil a uvádí, že hlavním cílem získávání zaměstnanců je bezpochyby přilákat a následně získat nejvhodnější uchazeče o nabízenou pozici s potřebnými a požadovanými kompetencemi ve správný čas, na správné místo a s přiměřenými náklady.

Dle Dvořákové (2012) se jedná o dvoustrannou záležitost, kdy na jedné straně jsou konkurující si organizace, které mezi sebou bojují o kompetentní pracovní sílu, která organizaci přinese přidanou hodnotu a na druhé straně stojí uchazeči snažící se o získání nejlepšího pracovního místa.

Kociánová (2010) tvrdí, že základem je zjištění veškerých nároků, které jsou na zaměstnance při výkonu práce kladeny. Nutné je vycházet z popisu pracovního místa, kvalifikačního profilu a požadovaných schopností. Musí se zvážit z jakých zdrojů a jakou metodou budou zaměstnanci získáni.

Proces získávání zaměstnanců

Dvořáková (2012) popisuje proces získávání zaměstnanců.

- **Plánování lidských zdrojů** – při výkonu této činnosti se rozhoduje o počtu, kvalifikaci, a dni nástupu zaměstnanců. Koubek (2002) doplňuje, že samotné plánování musí vycházet z plánů organizace. Personalisté spolupracují s liniovými manažery a snaží se odhadnout počet a profesní strukturu nutných nových zaměstnanců.

- **Analýza práce, identifikace znalostí, schopností, dovedností a jiných osobnostních charakteristik požadovaných od uchazeče** - Armstrong (2007) specifikuje požadavky na zaměstnance jako odborné schopnosti, požadavky na chování a postoje, odborná příprava a výcvik, zkušenosti a praxe, zvláštní požadavky, vhodnost pro organizaci, další požadavky (nezvyklá pracovní doba, časté cestování atd.), možnost splnit očekávání uchazeče (možnost vzdělávání, kariérní růst atd.).

- **Zpracování strategie získávání, tj. jakou pracovní sílu, z jakých zdrojů, pomocí jakých metod, za jaké náklady a v jakém časovém plánu** - Koubek (2002, str. 127) říká, že metoda získávání zaměstnanců „musí vycházet z toho, že je třeba vhodným lidem dát na vědomí existenci volných pracovních míst v organizaci a zlákat je k tomu, aby se o tato místa ucházeli.“

Koubek (2002) uvádí pravidla, které je nutné při získávání zaměstnanců dodržovat

- Organizace by měla nejdříve informovat vnitřní zaměstnance a následně, pokud není možné jimi obsadit veškerá volná místa, teprve oslovit vnější uchazeče.
- Při oslovování vnějších zdrojů by organizace měla vystupovat neanonymně.
- Organizace by se měla postarat, aby měl každý uchazeč o zaměstnání veškeré důležité informace o pracovním místě, požadavcích a základních podmínkách.
- Uchazeč by měl být pravidelně informován o jeho situaci, zda je vůbec možné, aby pracovní místo získal; v jakém stádiu se zrovna nachází proces získávání a výběru zaměstnanců. Měl by také obdržet časový plán, podle kterého bude celý proces probíhat.
- Organizace by se měla snažit získat uchazeče jen na základě jejich schopností vykonávat danou práci.
- Nikdy by organizace neměla podvádět a lhát při inzerování volného pracovního místa.
- Také by organizace nikdy neměla diskriminovat uchazeče kvůli sexuální orientaci, barvě pleti, věku, pohlaví apod.

Získávání z vnitřního trhu práce

Vnitřními lidskými zdroji jsou všichni zaměstnanci organizace (Dvořáková, 2007) a dle Stýbla (2006) to jsou pracovníci, jež mají z jakéhokoliv důvodu zájem o uvolněné či nově vytvořené pracovní místo; zaměstnanci, kterým se jejich pracovní místo ruší; zaměstnanci, kteří získali další znalosti a dovednosti a mohou zastávat náročnější pracovní místo. Doplňkovým zdrojem jsou i ženy vracející se z mateřské dovolené a jejich zástupci.

Stýblo, Urban a Vysokajová (2009) říkají, že pro většinu větších organizací platí, že by se měly při hledání nových kandidátů nejprve podívat do interních zdrojů.

Dvořáková (2007), Stýblo, Urban a Vysokajová (2009), Koubek (2002) a Kociánová (2010) uvádějí **výhody a nevýhody** získávání nových zaměstnanců z vnitřních zdrojů.

Výhody:

- Je to levnější a snadnější způsob obsazování volných pozic.
- Organizace má nízké náklady na proces získávání.

- Vede k vyšší motivaci stávajících zaměstnanců, což zvyšuje pracovní morálku a zlepšuje klima v organizaci, neboť zaměstnanci dostávají nabídky učit se a příležitost růst.
- Kandidáti již znají spolupracovníky, kulturu a chod organizace.
- Organizace je seznámena se silnými i slabými stránkami kandidáta.
- Lepší využití zkušeností, které pracovníci nabyli při výkonu práce.
- Rychlejší obsazení volných pracovních míst.
- Dochází ke snížení fluktuace z důvodu možnosti rozvoje kariéry.

Nevýhody:

- Někdy může docházet k tzv. Peterovu principu. To znamená, že zaměstnanec je povyšován až na pozici, na kterou nestačí, do vlastní nekompetentnosti.
- Dochází k tzv. provozní slepotě dlouhodobých zaměstnanců, kteří již nedokáží uplatnit jiný postup či vnímat záležitosti jinak.
- Soutěžení o povýšení mezi stávajícími zaměstnanci může snižovat morálku a narušit mezilidské vztahy na pracovišti.
- Do organizace neproudí nové myšlenky, nápady, inovace.

Jak najímat efektivněji z vlastních zdrojů

Branham (2004) uvádí způsoby, jak lze rozvinout schopnost najímat z vnitřních zdrojů:

1. Nejdříve je nutné provést ve společnosti vnitřní průzkum.
2. Posléze je vhodné rozšířit povědomí prostřednictvím e-mailu, nástěnek či jinak o neobsazených pozicích v rámci společnosti ve všech odděleních dříve, než bude vznesen formální požadavek na obsazení volné pozice.
3. Určitě je užitečné poohlédnout se po stálých zaměstnancích, kteří by mohli být vhodnými kandidáty, neboť ti mohou vyjadřovat větší zájem a nadšení, než kandidáti jiní.
4. Zaměstnance z jiných, než dobře známých, oddělení je dobré prověřit stejně jako uchazeče mimo společnost.
5. Pro lepší výkonnost společnosti je zapotřebí, aby zaměstnanci s nízkou výkonností byli konfrontováni. Bylo jim nabídnuto odborné vedení nebo byli propuštěni.
6. Není na škodu nechat lidi odejít, pokud to prospěje daným jedincům i celé společnosti.

Nástroje získávání zaměstnanců

K nástrojům získávání z vnitřních zdrojů Dvořáková (2007) řadí:

1) **Řízení následnictví** – „jde o identifikaci a řízený rozvoj zaměstnanců s vysokým pracovním potenciálem (talentů)“ (Dvořáková, 2007, str. 137). Armstrong (2007, str. 338) definuje plánování následnictví jako „proces hodnocení a auditu talentů v organizaci“ tak, aby šlo odpovědět na tři zásadní otázky: Existují v organizaci zaměstnanci, kteří mohou v dlouhodobé perspektivě obsadit klíčové pozice? Jsou dostatečně dobří? Mají správné dovednosti a vlastnosti pro budoucnost? Plánování následnictví patří k prioritám především velkých firem.

Dvořáková (2007) také uvádí tři kroky při plánování následnictví. V prvním kroku je nutné zjistit budoucí potřebu vyšších a vrcholových manažerů. Dále dochází k hodnocení zaměstnanců, kteří budou pravděpodobně úspěšní, a nakonec je zpracován plán rozvoje klíčových zaměstnanců, tak aby byli schopni realizovat strategické zájmy organizace.

Nejčastější chyby při plánování následnictví:

- Výběr na základě výkonnosti bez zohlednění potenciálu – měla by být posuzována současná výkonnost i budoucí potenciál.
- Výběr na základě současné pozice – kandidát na vyšší pozici nemusí nutně pracovat ve stejném oddělení nebo úrovni organizace.
- Opomíjení externích kandidátů – především pro nejvyšší pozice nemusí být vždy v organizaci následník, proto je vhodné hledat i ve vnějších zdrojích.

Metody plánování nástupnictví

Horváthová (2011) uvádí tyto metody plánování nástupnictví:

Plánování nástupnictví pouze pro vrcholové pozice – nástupnictví je plánováno pouze pro vrcholové pozice. Využití metody je vhodné, když je vrcholový tým klíčový pro dosahování organizačního úspěchu. Nevýhodou však je, že není uvažováno se situacemi, kdy i méně důležité role mohou ovlivňovat fungování společnosti.

Plánování nástupnictví pro nahrazování na různých úrovních – plánování nástupnictví je uvažováno pro zaměstnance na různých postech. Přínosem metody je udržení zaměstnanců s vysokým potenciálem zařazených do programu plánování následnictví, neboť právě tyto lidé si uvědomují svoji životní dráhu. Nevýhodou může být, když je identifikován nástupce, který má být povýšen a již pro organizaci nepracuje.

Plánování nástupnictví pro klíčové role – jedná se o plánování nástupnictví pro všechny klíčové role, které budou strategicky nebo provozně důležité pro úspěch organizace v budoucnosti. Mezi klady patří kontinuita a stabilita; organizace udržuje růst a dosahuje i jiných stanovených cílů, neboť má neustále k dispozici zdroj lidí, kteří mohou zastávat klíčové pozice. K nedostatkům lze zařadit, že je nutné vynaložit značné úsilí; metoda je více zaměřena na současnost, než na budoucnost. Co se dovedností a kompetencí týče; musí být dosaženo úplného souhlasu a souladu v záležitosti, které role jsou klíčové.

Plánování nástupnictví pro rozvoj vůdcovství – plánování nástupnictví je založeno na budování způsobilosti vůdcovství. Detailní plán pro nástupnictví v určité pozici je znám všem zaměstnancům, aby byli informováni o potřebných kompetencích a výcvicích, které jsou nutné pro možnost stát se kandidátem na nástupce v této pozici. Za klady mohou být označeny tyto fakty, že při spojení plánování nástupnictví a rozvoje vůdcovství, zaměstnanci lépe pochopí dovednosti potřebné a vyžadované pro pozice vrcholového vedení. Rozvoj těchto dovedností je často podporován manažery. Zápor je, že přístup není vhodný v organizacích, kde je nutné plánovat nástupnictví pro technické pozice. V organizacích využívajících tuto metodu je ve větší míře očekáváno, že každý zaměstnanec, který se bude rozvíjet, bude povýšen.

Plánování nástupnictví pro technické kompetence – jedná se o plánování nástupnictví založené na budování technické způsobilosti. Ve společnostech jsou identifikovány role, které vyžadují velmi odbornou kvalifikaci a následně vytvářeny kariérní žebříky. Detailní plán je opět známý pro všechny zaměstnance, aby se pro výkon dané pozice mohli připravit. Výhodou je, že pomocí této metody jsou lépe udržováni zaměstnanci s vysokým technickým potenciálem nebo top talenti. Přístup však není vhodný pro organizace, kde je potřeba plánovat nástupnictví pouze pro manažerské dovednosti.

2) Interní výběrová řízení na uvolněná nebo nově vytvořená místa

3) Rozmístění zaměstnanců (vnitřní mobilita zaměstnanců) – Dvořáková (2007) uvádí, že v této souvislosti můžeme rozlišit povýšení, zařazení na jinou práci, skončení pracovního vztahu zaměstnavatelem nebo zaměstnancem a odchod do starobního důchodu. Nevýhodou vnitřní mobility je, že jsou mnohdy zohledňovány nejen kompetence a výkon, ale také osobní vztahy s nadřízenými.

2.2.3 Talent management

Armstrong (2007) uvádí, že talent management neboli řízení talentů jakožto poměrně nová koncepce se objevila až po roce 2000. Tento termín byl odvozen z obratu „válka o talenty“ z 90. let. Jednalo se o problém související se získáváním a udržováním talentovaných lidí.

Armstrong (2007, str. 327) definuje řízení talentů jako „používání vzájemně propojeného souboru činností, které mají zabezpečit, aby organizace přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované lidi, které potřebuje v současnosti i v budoucnosti. Cílem je zajistit tok talentů a uvědomovat si, že talenty jsou hlavním zdrojem podniku.“ Horváthová (2011) dodává, že je vhodné identifikovat a považovat za talenty nejen zaměstnance na manažerských pozicích, ale také zaměstnance na pozicích nižších. Talentem může být prakticky kdokoli, kdo přispívá k dosahování organizačních cílů.

Přínosy talent managementu

Horváthová (2011) uvádí přínosy správně nastaveného a aplikovaného systému talent managementů:

- Talentovaní jedinci větším dílem k naplňování strategických cílů.
- Klesají náklady na fluktuaci a nábor nových zaměstnanců.
- Talenti považují organizaci za atraktivní a častěji ji vyhledávají.
- Jsou identifikováni a udrženi talentovaní zaměstnanci.
- Plánování nástupnictví zejména u klíčových pozic, zajišťování zaměstnanců z interních zdrojů a jejich motivace je efektivnější.
- Nalezení talentů jsou umístěni na vhodných pozicích a tím je jejich potenciál lépe využit.
- Zmenšují se ztráty spojené s neobsazenými klíčovými pozicemi.

Procesy talent managementu

Dle Horváthové (2011) se jedná o tři skupiny nejdůležitějších procesů a to získávání, rozvoj a udržení talentů.

1. Získání talentů

V prvním kroku je zapotřebí identifikovat klíčové role a následně zhodnotit, zda se v organizaci nacházejí zaměstnanci disponující klíčovými kompetencemi, které jsou k dosažení strategických cílů nutné. Zjistí-li organizace nedostatek těchto zdrojů,

musí talenty nalézt, ať už uvnitř či vně organizace. Talenty lze identifikovat mezi současnými zaměstnanci, zaměstnanci konkurenčních organizací, stážisty, studenty či absolventy, bývalými zaměstnanci a přáteli nebo známými současných zaměstnanců. Vyhledávání v databázích agentur a specialistů; využití inzerce v tisku, především ve specializovaných časopisech; identifikace při veletrzích; dále využití asociací, dodavatelů, obchodních partnerů, odborných konferencí, článků; využití headhunterů.

Důležité především je, hospodaření s talenty, kterými organizace disponuje, jejich motivace a rozvoj. Nikoliv boj s ostatními organizacemi o množství a kvalitu talentů.

Hodnocení výkonu a předpověď potenciálu

Hodnocení výkonu je měření aktuálně dosažených výsledků.

Předpověď potenciálu je prognóza toho, o kolik úrovní může zaměstnanec v rámci organizace postoupit na základě jeho hodnocení výkonu, výcviku a rozvoje, preferencí a současných a budoucích úrovní kompetencí.

Metody hodnocení výkonu a předpovědi potenciálu

Nejčastěji využívané metody při hledání talentů z vlastních zdrojů:

- **MBO (hodnocení podle stanovených cílů)** – Hroník (2006) říká, že při využití této metody je nejdůležitější stanovení (SMART) cílů. Dále je nutné vymyslet plán, jak bude daných cílů dosaženo a zároveň připravit veškeré podmínky pro zdolávání úkolů. K dosažení úspěchu a samostatnému plnění úkolů je zapotřebí také sebeřízení, kvalitní motivace, znalost MBO a úsilí. Samozřejmostí je pravidelná kontrola a koučování, neboť nelze spoléhat pouze na sebeřízení.
- **Assessment centrum** – Viz podkapitola 2.2.4 Výběr zaměstnanců, Metody výběru zaměstnanců.
- **Analýza kritických situací** – Dle Horváthové (2011) se jedná o metodu, kdy si hodnotitel za určité období zaznamenává situace s pozitivním či negativním, jež se odehrály při výkonu pracovní činnosti zaměstnance. Následné zhodnocení veškerých zaznamenaných situací tvoří základnu pro hodnocení výkonu zaměstnance. Nevýhodou je potřebná pečlivost hodnotitele, který musí vše důkladně zaznamenat. Záznamy musí být konkrétní a popisné, aby jim bylo možno rozumět i po delší době. Někdy může vznikat rozpor mezi hodnoceným a hodnotitelem v pojetí kritické situace. Výhodou je malá administrativní a časová náročnost.

- **360° zpětná vazba** – Tato metoda je realizována prostřednictvím dotazníku, který je orientován především na pracovní výkon, ale také na aktivitu, spolupráci, vedení, odbornost, sebereflexi atd. Hodnocení může provést nadřízený, podřízený, kolegové, interní zákazníci a obchodní partneři. Důležitým faktem ovšem je, že hodnocení provádí i sám hodnocený. Pomocí metody jsou odhalovány silné a slabé stránky, ale především se jedná o zpětnou vazbu, na jejímž základě se realizuje další rozvoj. Metoda je ve společnostech velmi oblíbená z důvodů její relativní rychlosti, jednoduchosti a objektivnosti. Často však může i zraňovat (Horváthová, 2011).
- **Testy pracovní způsobilosti** – Jedná se především o doplňkovou pomocnou metodu. Viz podkapitola 2.2.4 Výběr zaměstnanců, Metody výběru zaměstnanců.
- **Behaviorální rozhovor** - Viz podkapitola 2.2.4 Výběr zaměstnanců, Metody výběru zaměstnanců.
- **Práce na projektu** – Horváthová (2011) uvádí, že cílem této metody je zjištění způsobu sebeřízení v nové roli, schopnost vyřešit nový problém v nových podmínkách atd.
- **Dočasné přeložení** – Jedinec má možnost vyzkoušet si pracovat v jiné roli či v jiném oddělení (Horváthová, 2011).
- **Vykonávání role** – Jedná se o stav, kdy už jedinec působí v roli, na kterou se připravuje nebo o niž se uchází. V tomto případě má možnost ukázat své dovednosti a kompetence (Horváthová, 2011).
- **Reference** – Zjišťování informací o výkonu jedince v minulém zaměstnání či škole (Horváthová, 2011).

2. *Rozvoj talentů*

Dle Horváthové (2011) je důležité, aby v organizaci talentovaní jedinci zůstávali. Organizace by jim měla nabídnout vhodnou náročnou práci, při které by měli možnost rozvíjet své kompetence a poskytnout jim další možnosti rozvoje. Pro každého talentovaného zaměstnance by měl být s pomocí přímého nadřízeného vytvořen speciální rozvojový program na míru. K metodám rozvoje například patří koučink, mentoring, stínování, pověření úkolem, rotace práce, práce na projektech, přednáška, seminář, simulace, development centre (Horváthová, 2011).

3. Stabilizace talentů

Armstrong (2001, str. 333) tvrdí „Chceme-li si udržet talentované lidi, musíme se s nimi dohodnout a musíme s nimi spolupracovat, ale existují hranice, kam až to organizace může dělat. Je také nezbytné existující talenty podněcovat k největšímu možnému přispění k cílům organizace a podle toho je hodnotit a oceňovat.“ Horváthová (2011) říká, že cílem stabilizace talentů je, aby talentovaní zaměstnanci v organizaci oddaně zůstávali.

Armstrong (2007, str. 333) uvádí tyto „konkrétními faktory, které ovlivňují stabilizaci, jsou: pověst organizace, získávání, výběr a rozmísťování, styl, úroveň vedení (pracovníci se zasnubují s podniky, ale rozvádějí s manažery), příležitosti ke vzdělávání a učení a uznávání, oceňování a odměňování výkonu.“

Získávání z vnějšího trhu práce

Dvořáková (2007, str. 134) uvádí, že: „pracovní síla z vnějšího trhu přináší organizaci „novou krev“. Stýblo (2006) a Koubek (2002) řadí mezi vnější zdroje uchazeče o zaměstnání na trhu práce; absolventy státních a soukromých škol; zaměstnance cizích firem, uchazeče vracející se ze zahraničí. K dodatečným zdrojům také patří ženy v domácnosti, senioři, zahraniční pracovníci, studenti.

Koubek (2002) a Stýblo (2006) dodávají **výhody a nevýhody** získávání z vnějších zdrojů.

Výhody:

- Lidé přicházející z vnějšího prostředí mívají rozdílné přístupy k řešení problémů, mohou přinést nové náměty, názory a tím mohou přispět k pozitivním změnám v podniku.
- Vně organizace lze nalézt pestřejší škálu kompetencí, talentů než uvnitř.
- Většinou je levnější a snadnější objevit potřebné vysoce kvalifikované lidi venku než si je doškolovat a kvalifikovat k obrazu svému v organizaci.

Nevýhody:

- Přilákání, komunikace a hodnocení běžných potencionálních zaměstnanců je obtížnější, časově náročnější a nákladnější.
- Adaptace a orientace je delší a tím také dražší.
- Dochází k obtížím se stávajícími zaměstnanci, kteří se domnívali, že jsou dostatečně kvalifikováni či oprávněni získat obsazované místo.

- Obsazení pracovního místa trvá déle.
- Zvyšuje se fluktuace.
- Nový zaměstnanec může být ve stresu s příchodem na nové pracoviště.
- Příchod nového člověka je zátěží i pro stávající zaměstnance, neboť se mu musí věnovat.
- Větší riziko přijmutí nevhodného uchazeče.

Kdy najímat mimo společnost

Branham (2004) přichází s doporučeními, kdy najímat nové zaměstnance mimo společnost.

1. Jestliže je na základě vnitřního průzkumu odhaleno, že ve společnosti není žádná vhodná osoba s požadovanými schopnostmi, specializací nebo kvalifikací.
2. Pokud je nutné přivést do stagnujícího oddělení či pracovní skupiny nové nápady, přístupy.
3. „Jestliže dlouhodobé uplatňování politiky najímání z vnitřních zdrojů má bezděčný efekt vzrůstající samolibosti a průměrnosti mezi zaměstnanci.“ (Branham, 2004, str. 132).

Metody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

1) **Doporučení stávajícím zaměstnancem** – Branham (2004, str. 117) tvrdí, že „analýzy procesu získávání nových pracovníků potvrzují, že ti nejlepší pocházejí z doporučení současných zaměstnanců.“ Dle Branhama (2004) mají i doporučení zaměstnanci nejnižší úroveň fluktuace. Dvořáková (2007) tuto metodu považuje za levnou a účinnou. Vhodné kandidáty, příbuzné (nejčastěji děti), přátelé, často může doporučit stávající zaměstnanec, profesionální kolega, přítel nebo známý. Jeho úsudek a informace o slabých a silných stránkách doporučeného kandidáta jsou většinou důvěryhodné, tím lze získat bližší informace než ze zkoumání životopisu (Stýblo, Urban a Vysokajová 2009). Většinou jsou kandidáti vhodní odborně i osobnostně, neboť si současní zaměstnanci nechtějí pokazit reputaci u svého zaměstnavatele doporučením nevhodné osoby (Koubek, 2002). Kandidát zná z neformálních kontaktů organizační kulturu, normy, hodnoty a ví, co se od něho očekává (Dvořáková, 2007). Koubek (2002) vidí i určité nevýhody, např. nebezpečí vytváření klik, omezena možnost výběru z většího množství uchazečů. Koubek (2002), Stýblo, Urban a Vysokajová (2009) říkají, že se často uplatňují i různé stimulační nástroje, např. odměna za doporučení. Branham (2004) dodává, že společnosti nabízejí odměny zaměstnancům,

pokud jejich doporučení pracovníci vydrželi u společnosti pracovat déle než šest měsíců. Odměny se společnost od společnosti liší, jsou to například lístky do kina, dny dovolené navíc, parkovací místa zdarma a další.

V současné době, kdy je obrovský rozmach sociálních sítí, se změnil i způsob doporučování přátel na volná pracovní místa. Sociální sítě umožňují v krátkém čase oslovit širokou skupinu lidí nebo pouze zacílit na nejlepší možné uchazeče pro konkrétní pozici. Celý systém doporučování přímo vyžaduje zapojení od stávajících zaměstnanců. Většina těchto zaměstnanců využívá sociální síť pro své soukromé účely, a proto mohou začít společnosti ihned při náboru pomáhat.

2) Spolupráce se vzdělávacími institucemi - Stýblo, Urban a Vysokajová (2009) uvádějí tuto metodu jako nákladově velmi efektivní. Stýblo (2006) říká, že v současné době organizace spolupracují nejen s institucemi připravujícími na dělnická povolání, ale také se středními a vysokými školami. Podle Koubka (2002) existuje mnoho možností spolupráce se studentem (stáže, pomoc při zpracování bakalářské či diplomové práce, spolupráce na projektech atd.). Touto spoluprací si také studenta jistým způsobem zaváže k následné spolupráci. Mezi výhody patří, že škola může pro organizaci dělat jakýsi předvýběr vhodných studentů či absolventů; organizace ví, jaké znalosti a dovednosti má absolvent dané školy a také může při některých formách spolupráce vyhlédnutého studenta lépe poznat. Tato spolupráce má však i svou stinnou stránku a to sezónnost nástupu absolventů do zaměstnání, nelze proto operativně obsazovat volná pracovní místa kdykoliv během roku.

3) Spolupráce s personálními agenturami – dle Zikmunda (2011) jsou překvapivě velmi častým nástrojem k získávání zaměstnanců. Stýblo, Urban a Vysokajová (2009) dodávají, že spolupráce s personální agenturou může výrazně usnadnit celý proces získávání zaměstnance, zejména tedy na vyšší pozici. Lichá (2003) popisuje personální agenturu jako firmu, jež vyhledává pro určitou organizaci nejlepší a nejvhodnější kandidáty na volné pozice, ty nejlepší personální společnosti také ručí za jejich kvalitu.

Mezi nedostatky Zikmund (2011) řadí fakt, že organizace mohou zůstat v anonymitě, takže personální agentura neprozradí ani název firmy, ale často ani popis pracovní náplně. Potenciální kandidáti tak zjistí veškeré informace až tehdy, přistoupí – li na pohovor ve společnosti. Dalším problémem, který zmiňují také Stýblo, Urban a Vysokajová (2009) je také kvalita konzultantů dané personální agentury, což souvisí i s tím, jaké metody

personální agentura používá. Zikmund (2011) říká „serióznější personální agentury však mají celou řadu mechanismů, které by měly koncového zákazníka – ať již uchazeče o zaměstnání nebo potenciální zaměstnavatele ochránit před zbytečnou ztrátou času či od zaměstnání nevhodného zaměstnance.“

Pro eliminaci těchto problémů je důležité, aby agentura byla profesionální (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2009). Armstrong (2007) definuje těchto pět kroků, dle kterých by měly organizace při výběru agentury postupovat:

- a. Nutné je zjistit si a prověřit její pověst u ostatních uživatelů.
- b. Prozkoumat si inzeráty agentury pro různé jiné společnosti, a tím získat přehled o kvalitě služeb.
- c. Ověřit si specializaci.
- d. Sjednat si schůzku s konzultantem, jež bude s organizací spolupracovat a snažit se prověřit jeho kvality.
- e. Porovnat provize agentur a zaměřit se i na další významné skutečnosti.

4) Online recruitment - Momentálním trendem v oblasti získávání zaměstnanců je online recruitment. Poslání tohoto trendu je ve větší míře stejné jako u metod získávání, ale tento trend by měl mít větší rozsah, což umožňuje přilákat uchazeče i z jiného koutu republiky či světa, a zároveň je velmi nákladově a časově efektivní způsob získávání zaměstnanců. Jedná se o nabízení volných pracovních míst prostřednictvím internetu. Tento trend se začal v ČR nejvíce rozvíjet přibližně po roce 2001. Internet se nejčastěji používá pro vyvěšení inzerátu především tam, kde by je mohlo vidět nejvíce možných uchazečů. Většinou jsou volné pracovní pozice nabízeny přímo na stránkách společnosti v sekci kariéra, což potenciálním uchazečům umožňuje rychle získat informace o organizaci i o náplni volných pracovních míst (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2009). Musílková (2001) uvádí další možnosti, kde společnosti mohou vyvěsit svůj inzerát, jsou specializované servery, které v České republice narůstají geometrickou řadou. Některé ze serverů jsou ekvivalentem inzertních deníků, jiné jsou provozovány personálními agenturami, které poskytují komplexní služby jak uchazečům, tak zaměstnavatelům. Většina takovýchto serverů je velmi kvalitně přizpůsobena pro rychlou orientaci. Uchazeči si mohou prolistovat nabídky zaměstnání a následně vložit svůj životopis do databáze, ke které mají společnosti většinou placený přístup. Mezi nejznámější a nejnavštěvovanější internetové servery u nás patří například Jobs.cz, což je internetová burza práce provozovaná společností LMC Jobs od roku 1996. Tento server nabízí nepřeborné množství služeb

od filtrování životopisů po poradnu všem uchazečům. Snad právě proto je na tomto serveru evidováno přes 30 000 návštěv denně. Dalšími servery pro vyhledávání práce jsou Prace.cz, Volna -mista.cz, Prilezitosti.cz a mnoho dalších.

Výhody využívání internetu jsou zřejmé i pro organizace, šetří náklady a umožňují poskytnout uchazečům velký objem informací, které lze snadno aktualizovat. Firma se zde může prezentovat dle vlastního uvážení a rozsahu, neboť se zde neplatí za místo pro inzerát. Mnohem snadněji se tak organizace mohou prezentovat sama sebe jako výborného zaměstnavatele (Armstrong, 2007). Uživatelům a potencionálním zaměstnancům nevznikají žádné náklady na tištěná média, internet si v dnešní době platí téměř každý. Lidé v dnešní době chtějí mít spojitost se světem, vyhledávat nové informace, nakupovat z pohodlí domova, a také si chtějí zjednodušit vyhledávání práce, což jim internet umožňuje (Handl, 2012). Málomocný mladý člověk v současnosti čte noviny, aby se poohlédl po volné pracovní pozici. Další výhodou pro ekologii určitě je, eliminace „papírování“ – životopisy, motivační dopisy, pozvánky na výběrové řízení, vyrozumění o přijetí či nepřijetí.

Rizika internetu a sociálních sítí lze spatřovat v možnosti zneužití jakýchkoliv informací. Dvořáková (2007) spatřuje hrozbu pro organizace v odstraňování osobního kontaktu, mnoho organizací předem zasílá dotazníky k vyplnění a na základě toho si vyberou do dalšího kola. Tento způsob je dle mého názoru nevhodný, když se s uchazečem nesetkali osobně. Další nevýhoda může plynout právě z širokého dosahu internetu, kdy na inzeráty odpovídají mnohdy i naprosto nevhodní lidé, kteří by se často ani za práci nepřestěhovali a personalisté pak musí projít mnoho životopisů. Důsledkem tohoto chování je skutečnost, že personalisté často otevřou jen určitou část životopisů, i když by se právě v jednom z neotevřených mohl ukrývat nejvhodnější a nejkompetentnější uchazeč. Mnoho internetových serverů nabízí i profiltrovaní uchazečů podle předem stanovených požadavků, avšak tato služba se vždy platí, proto vznikají i další náklady (Musílková, 2001). Sociální sítě uživatelům umožňují zkreslování informací.

V současné době je také novým trendem pro získávání zaměstnanců využívání sociálních sítí jako je Facebook, Twitter a LinkedIn. Müller (2013) uvádí, že LinkedIn je sociální síť přímo propojena s trhem práce. Tato sociální síť je přímo vytvořena pro profesionály a příznivce různých oborů, kde mohou společně komunikovat, hledat různé odpovědi na otázky, sdílet nejnovější fakta v oboru anebo hledat nové zaměstnání či nového zaměstnance. Facebook je především sociální a osobní síť určena především pro zábavu, ale může být také cenným nástrojem především pro velký počet uživatelů. Jednou z posledních sociálních sítí je Twitter. Tato sociální síť funguje podobně

jako Facebook a personalisté v něm teprve začínají vidět potenciál týkající se náboru nových zaměstnanců.

5) **Úřady práce** – Dvořáková (2007) a Stýblo, Urban a Vysokajová (2009) považují úřady práce za nákladově efektivní formu získávání nových zaměstnanců, neboť zaměstnání zprostředkovávají pro organizace i uchazeče bezplatně (Kociánová, 2010). Metoda je vhodná pro méně kvalifikované pozice (nižší administrativní a technické pracovní funkce či dělnické pozice). Stýblo (2006) dodává, že tato forma získávání nových zaměstnanců je velmi závislá na momentální situaci na trhu v daném regionu.

6) **Inzerce v tisku, rozhlasové stanici či kabelové televizi** - Dle Stýbla, Urbana a Vysokajové (2009) patří inzerování k nejčastějším metodám získávání zaměstnanců. Je vhodná především tehdy, chceme – li oslovit velké množství potencionálních kandidátů. Kociánová (2010) říká, že v případě hledání specialisty je vhodné inzerovat v odborných časopisech. Stýblo (2006) doplňuje, že správně sestavený inzerát musí pomoci firmě získat úzký okruh kvalifikovaných uchazečů a to co nejrychleji a nejlevněji. Proto je žádoucí, aby inzerát obsahoval takový popis pracovního místa a požadované kvalifikace, který co nejvíce povzbudí vhodné a co nejvíce odradí nevhodné uchazeče.

7) **Samotné přihlášení** – Jedná se o způsob, kdy ve větší míře absolventi, uchazeči o manuální nebo administrativní práci zasílají své žádosti o zaměstnání do jakékoliv společnosti, i když zrovna nemá vypsanou žádnou volnou pracovní pozici (Dvořáková 2007). Koubek (2002) dodává, že tuto relativně velmi pasivní metodu využívají především organizace s dobrou pověstí, které nabízejí dobře placenou zajímavou práci. Výhodou je, že společnost nemusí vynakládat finance na svou vlastní inzerci. Avšak i tato metoda má své nevýhody, mnohdy se ozývají i nevhodní uchazeči; personalisté musí reagovat na nabídky i mimo jimi stanovenou dobu a v neposlední řadě tato metoda neposkytuje dostatečné množství výběru.

8) **Přímé oslovení** – Koubek (2002) říká, pokud se organizace rozhodnou pro využití této metody kladou obrovské nároky na vedoucí, kteří musí neustále sledovat, kdo je v daném oboru dobrý, kdo má potřebné kompetence a nápady. Sledují odborný tisk; zúčastňuje se tematických setkání; využívá pracovních, obchodních i osobních kontaktů a setkává se i se zaměstnanci jiné organizace. V případě zjištění, že by mohl být jedinec vhodný,

učiní mu nabídku, která není vždy v souladu s etikou. Metoda se využívá při získávání zaměstnanců na vyšší pracovní pozice. Výhodou je, že jsou vždy osloveni jen kandidáti, kteří splňují stanovené požadavky a organizace šetří finance za inzerci. Nevýhodou představuje fakt, že si organizace zhorší vztahy s ostatními organizacemi.

9) **Headhunting** – Hučková uvádí, že tento pojem lze přeložit jako „lovec hlav“ nebo „lovec mozků“. Jedná se o přímé vyhledávání vhodných kandidátů pro danou pozici. Headhunting se používá především pro střední a vrcholový management. Headhunter má přímo určeno na jakou pozici hledá svého kandidáta na rozdíl od personální agentury, která umisťuje uchazeče dle potřeby a je jim v podstatě jedno kam. Headhunting je využíván pro zaplnění pozic, které mají pro firmu strategický význam. Pro pozice, kde jsou nutné specifické znalosti, dovednosti, schopnosti a je jisté, že takových lidí se na trhu práce nepohybuje příliš mnoho. Lovec hlav pracuje diskrétně a v utajení, ať už kvůli společnosti, pro kterou pracuje, tak kvůli společnostem, od kterých kandidáty přebírá. Cena práce a času headhunterů je velmi drahá, většinou se jedná o násobek mzdy obsazované pozice. Avšak i vysoká cena by se měla společnosti vyplatit především z těchto důvodů:

- headhunter má své dobré jméno a pověst založenou na dobrých výsledcích sjednaných pracovníků;
- headhunter je zavázán, že v případě, že kandidát opustí své místo ve zkušební době, nalezne kandidáta nového;
- headhunter urychluje celý výběrový proces.

10) **Dny otevřených dveří** – Hroník (1999) dodává ještě jeden nástroj, jak vyhledat a získat nové zaměstnance. Dny otevřených dveří může pořádat především společnost, která má ve svém místě působení dobré jméno a pověst. Dny otevřených dveří mohou být primárně pro příbuzné či známé zaměstnanců, ale také může být osloven širší okruh potenciálních uchazečů.

2.2.4 Výběr zaměstnanců

Stýblo (2006) tvrdí, že „správný výběr zaměstnanců byl, je a bude vždycky nesnadný.“ Výběr zaměstnanců je personální činnost, která navazuje na získávání zaměstnanců (Dvořáková, 2007). Dvořáková (2010), Kociánová (2010) a Koubek (2002) říkají, že úkolem výběru zaměstnanců je posoudit předpoklady, identifikovat a vybrat uchazeče, který nejlépe bude vyhovovat nárokům obsazovaného místa. Uchazeč také musí přispívat k vytváření zdravých mezilidských vztahů a žádoucí týmové a organizační kultury, být schopný dodržovat nepsané normy společnosti a akceptovat hodnoty. Je vybírán jedinec, který je nejen výkonný, ale také ten, jenž bude pracovat pro organizaci očekávanou dobu. Dle Kociánové (2010) bývá výběr zaměstnanců finančně nákladný a časově náročný, avšak z důvodu důležitosti je vždy žádoucí věnovat mu dostatek financí i času. Této činnosti se věnují personalisté, vedoucí pracovníci a častokrát i externí specialisté.

Proces výběru zaměstnanců

Kociánová (2010) uvádí jeden z mnoha návodů, dle kterého lze postupovat při výběru zaměstnanců:

- **Předvýběr** - zkoumání dokumentů uchazečů, příp. telefonický rozhovor. Dvořáková (2010) dodává, že předvýběr je významný především v tom, že jsou rozebírány materiály (životopis, motivační dopis, dotazník) uchazečů, následně porovnávány s požadavky a nakonec jsou vytipováni ti nejlepší. Analýza materiálu má personalistům pomoci zjistit, zda je uchazeč způsobilý vykonávat nabízenou práci; zda bude bez větších potíží přijat v pracovním kolektivu; jaký je jeho zájem o volné místo a jaké je jeho pracovní motivace.

- **První kontakt uchazečů s organizací v procesu výběru (první rozhovor).**
- **Shromažďování a analýza dalších informací o uchazečích**, např. testování způsobilosti, assessment centre, lékařské vyšetření.
- **Výběrový rozhovor.**
- **Zkoumání referencí** (formulář, ústní informace).
- **Předvedení pracoviště uchazečům a jejich představení potenciálním spolupracovníkům.**
- **Rozhodnutí o přijetí.**
- **Informování uchazeče o přijetí** — nabídka zaměstnání (informování ostatních uchazečů o nepřijetí).

• **Hodnocení efektivnosti získávání a výběru** – výčet měřítek, jež se dají použít ve všech organizacích bez ohledu na velikost:

- *Doba potřebná k obsazení jednoho místa* – představuje dobu od zveřejnění inzerátu, až po nastoupení kandidáta do společnosti. Lze porovnávat doby jednotlivých pozic a snažit se je zkrátit. Vhodným nástrojem ke zkrácení této doby je talent management. Dle Polanské (2006) je délka náboru jedním z nejdůležitějších ukazatelů, prostřednictvím kterého se dá účinnost náborových aktivit kvantifikovat. Zda nábor proběhl co nejrychleji a tím pádem nejlevněji, zajímá totiž bezpochyby finanční ředitele, kterým personalisté reportují.
- *Kanál* – je vhodné porovnávat jednotlivé náborové kanály mezi sebou a snažit se eliminovat ty neúčinné.
- *Náklady na obsazení jednoho místa* – pro výpočet tohoto ukazatele je nutné zahrnout opravdu veškeré náklady, tzn. náklady na práci náborářů, inzerci, cenu času zapojených personalistů či administrativních pracovníků.
- *Retence* – ukazatel určen k měření nákladů, které vzniknou při brzkém odchodu zaměstnanců na různých pozicích nejen z hlediska náboru nového zaměstnance, ale také z pohledu ztráty produktivity týmu nebo zaškolení nováčků. Většinou se cena ztráty rovná několika jeho platům.
- *Poměr volných míst k obsazeným místům* – kvalitní řízení náboru by mělo vykazovat nízký poměr neobsazených pozic.
- *Poměr přijatých nabídek* – v tomto ukazateli je sledováno kolik nabídek musí společnost udělat, než obsadí danou pozici.
- *Genderová vyváženost* – zastoupení pohlaví v jednotlivých pozicích a úrovních řízení.
- *Prívod talentů* – při měření úspěšnosti by se společnost také měla zaměřit na talenty.

Dvořáková (2007, str. 136 - 137) další uvádí „**ukazatele k hodnocení efektivnosti** metod získávání:

- počet žádostí o určité zaměstnání,
- poměr mezi počtem uchazečů pozvaných k výběrovému rozhovoru k počtu došlých žádostí o zaměstnání,
- pracovní výkon uchazeče o zaměstnání po uzavření pracovního poměru,
- délka pracovního poměru“.

Postupy výběru zaměstnanců se mohou lišit v závislosti na mnoha faktorech jako například charakteru nabízené pozice, disponibilních finančních prostředků, na specifických potřebách a záležitostech organizace a taky podle toho, zda dochází k výběru zaměstnanců z vnitřních či vnějších zdrojů (Kociánová, 2010).

Metody výběru zaměstnanců

Kociánová (2010) říká, že metody výběru zaměstnanců slouží k posouzení kandidátů. Je zjišťováno, zda uchazeči splňují veškeré požadavky a zda jsou vhodní pro výkon dané práce. Personální manažeři musí dobře promyslet účel, náklady a veškeré faktory metod výběru, aby mohli pro dané výběrové řízení vybrat tu nejlepší. Pokud vyberou špatnou, která neodhalí nejvhodnějšího uchazeče a je na pracovní místo dosazen člověk nekompetentní, může se stát, že v nejbližší době budou muset hledat zaměstnance nového. Tohle jednání ovšem velmi zvyšuje náklady na vypsání nového výběrového řízení a zaškolení.

Koubek (2002, str. 156) však tvrdí „neexistuje žádná metoda výběru, která by naprosto spolehlivě uměla vybrat skutečně nejlepšího a zaručila by, že vybraný jedinec bude stoprocentně plnit úkoly pracovního místa a vykazovat pracovní chování, jaké pracovní místo, pracovní skupina (tým) a organizace vyžadují.“ Proto je dle Kociánové (2010) nejlepší kombinovat více metod výběru.

Mezi nejčastější, a nejvíce používané metody v současnosti, patří zkoumání životopisů, pohovor, assessment centre, grafologie (Armstrong, 2007), testy pracovní způsobilosti (inteligence, schopností, znalostí a dovedností, osobnosti), ukázky práce.

1. Zkoumání životopisu - Stýblo, Urban a Vysokajová (2009) považují tuto metodu za základní a používá se především k prvotní selekci uchazečů. Životopis dle Dvořákové (2007) totiž dokumentuje osobní a profesní vývoj kandidáta, proto umožňuje zhodnotit jeho vzdělání, pracovní zkušenosti a upozornit na riziko pracovní nestability (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2009). Životopis by měl být stručný, přehledný, systematický a logický. Dvořáková (2007) uvádí fakta, která se při hodnocení životopisu sledují:

- frekvenci změny vzdělávací instituce a zaměstnání,
- zda je možné ve změnách sledovat návaznost a cílevědomost,
- zda uchazeč ukončil zahájené studium,
- délku pracovního poměru u jednotlivých zaměstnavatelů,
- důvody ke změnám,
- časové mezery mezi vzděláváním a zaměstnáním,
- neobvyklé datum zakončení pracovního poměru,
- shodu dat na vysvědčení, pracovních posudcích a v životopise,
- důkazy o jiných aktivitách.

Evangelu (2009) doplňuje **výhody a nevýhody** zkoumání životopisů.

Výhody:

- dostatek času,
- možnost zhodnocení také písemného projevu a úpravy,
- příležitost vrátit se ke sporným či kritickým bodům,
- šance zkontrolovat svou vlastní práci,
- lze přistoupit i k ověřování uvedených informací,
- konzultace odborných informací,
- lze porovnávat i kandidáty mezi sebou,
- možnost důkladně se připravit na další kolo výběrového řízení.

Nevýhody:

- chybí osobní kontakt,
- vychází se pouze z vypsanych informací,
- je důležité umět správně číst v životopisech,
- uchazeč si mohl nechat zpracovat životopis odborně.

2. Rozhovor – Kociánová (2010) uvádí, že rozhovor je jednou z nejvýznamnější, nejčastěji využívanou a Stýblo (2006) dodává nejobtížnější metodou výběru zaměstnanců. Dvořáková (2012, str. 154) říká, že „výběrový rozhovor slouží k ověření předběžných úsudků o uchazeči, jeho předpokladech a motivaci k práci.“ Evangelu (2009) říká, že si personalista musí připravit cílené otázky, které položí každému uchazeči. Významné je přitom sledovat nejen to, co jedinec říká, ale také jakým způsobem (neverbální komunikaci). Stýblo, Urban a Vysokajová (2009, str. 99) zase uvádějí, že „předpokladem úspěšného výběru je poměrně přesná představa o tom, jaké odpovědi uchazečů na připravené otázky považujeme za žádoucí (a proč), a co určitá odpověď o kandidátovi opravdu vypovídá“.

Cíle pracovního rozhovoru jsou dle Koubka (2002, str. 168) „získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči; poskytnout kandidátovi informace o organizaci a práci v ní; posoudit osobnost uchazeče a založit či vytvořit přátelské vztahy mezi organizací a uchazečem.“

Typy rozhovorů

Armstrong (2007), Dvořáková (2012), Kociánová (2010) a Koubek (2002) uvádí typy rozhovorů, které se liší počtem účastníků jak na straně uchazečů, tak hodnotitelů.

Individuální rozhovor (rozhovor typu 1 + 1, tj. diskuse „mezi čtyřma očima“) je nejběžnější metodou, která umožňuje vytvořit přátelštější a otevřenější atmosféru. Jde o komunikaci mezi vedoucím pohovoru a uchazečem. Nevýhodou je subjektivní pohled jediného člověka, proto se organizace snaží tuto nevýhodu eliminovat sérií více rozhovorů. Je vhodný pro méně kvalifikované profese např. manuální či administrativní. Někdy bývá tento typ pohovoru používán jako první fáze výběrového řízení na manažerské nebo specializované pozice, kdy se mají obě strany rozhodnout, zda chtějí pokračovat ve výběrovém řízení.

Výběrový panel (dva či více lidí na straně tazatelů) nejčastěji provádí personalista spolu s potenciální přímým nadřízeným. Pokud tazatelů zasedne k pohovoru více, jedná se např. o potenciální spolupracovníky nebo externí experty. Tento typ pohovoru eliminuje nevýhody pohovoru 1 + 1, neboť tazatelé následně mohou diskutovat o svých dojmech a názorech a chování uchazeče. Má ovšem i svou nevýhodu, uchazeči se většinou cítí před větším počtem lidí nervózněji.

Skupinový (hromadný) pohovor představuje takový typ pohovoru, kdy je na jedné straně mnoho uchazečů a na druhé jeden nebo více posuzovatelů. Při použití tohoto typu pohovoru hodnotitelé zkoumají především chování uchazečů ve skupině. Je náročný na přípravu, schopnosti a pozornost posuzovatele, aby jim žádný kandidát neunikl.

Výběrová komise (výběrové řízení, tzv. „konkurz“) je oficiálnější a obvykle větší než výběrový panel. Od panelu se však liší např. závazným postupem výběrového řízení. Komise bývá oficiálně jmenována. Tento typ pohovoru umožňuje shlédnout a posoudit uchazeče více zaměstnancům organizace a následně sdílet své poznatky. Nevýhodou především pro uchazeče je fakt, že tazatelé z komise mohou pokládat i nahodilé, neplánované a opakující se otázky.

Tab. 2. 1 Další typy rozhovorů

Typ	Typ otázky	Obvyklá aplikace
Strukturovaný	Kontrolní seznam otázek, obvykle je pokládán všem uchazečům.	Validní výsledky, především při velkém počtu uchazečů.
Nestrukturovaný	Málo plánovaných otázek, nebo vůbec. Otázky tvořeny v průběhu rozhovoru.	Tazatel zjišťuje osobní detaily kandidáta a jejich vhodnost pro výkon práce.
Polostrukturovaný	Kombinace strukturovaných a nestrukturovaných otázek, které se podobají tomu, co se obvykle dělá v praxi.	Realistické přiblížení, které získá porovnatelné odpovědi a navíc důkladné poznatky.
Behaviorální	Otázky omezeny na hypotetické situace. Hodnocení je založeno na řešení a přístupu kandidáta.	Pro zjištění myšlení a analytických schopností kandidáta při mírném stresu.
Stresující	Série rychlých náročných otázek určených k rozrušení kandidáta.	Užitečné pro stresující práce jako vyřizování reklamací a stížností

Zdroj: Aswathappa (2008, str. 177 – 178)

Evangelu (2009) také uvádí **výhody a nevýhody** personálního rozhovoru.

Výhody:

- lze si zvolit různou formu rozhovoru (strukturovanou, polostrukturovanou a nestrukturovanou),
- příležitost ke zkoumání také neverbálního chování,
- zjištění míry adaptace,
- spontánní chování lze pozorovat po 15 až 20 minutách,
- rozpoznání komunikačního stylu.

Nevýhody:

- časová náročnost,
- může docházet k subjektivnímu hodnocení,
- malá možnost vzájemného porovnání kandidátů,
- možnost působení antipatií.

Tab. 2. 2 Zásady pro rozhovory

Dělat	Nedělat
Plánovat rozhovor.	Nezačínat rozhovor nepřipravený.
Zavést jednoduché a neformální vztahy.	Pustit se rychle do náročných otázek.
Podporovat uchazeče k diskuzi.	Neklást sugestivní otázky.
Probrat témata jak bylo naplánováno.	Dělat ukvapené závěry na základě nedostatečných důkazů.
Zjišťovat v případě nutnosti další informace.	Věnovat příliš velkou pozornost pouze silným a slabým stránkám.
Analyzovat kariéru a zjistit silné, slabé stránky a vzory chování.	Neumožnit kandidátovi zakrývat důležité skutečnosti.
Udržet kontrolu nad směrem a časem pohovoru.	Nemluvit příliš mnoho.

Zdroj: Zdroj: Aswathappa (2009, str. 179)

3. Assessment centre

Termín Assessment centre se obvykle do češtiny nepřekládá. Jeho překlad by však zněl jako „hodnotící středisko“. Existuje mnoho definic assessment centre od různých autorů, proto je vhodné uvést alespoň dvě z nich. Hroník (2002, str. 46) říká, že Assessment centre (dále AC) je komplexní proces, který lze jen těžko vystihnout jednoduchou definicí, praktičtější se jeví situaci AC popsat: „AC je časově ohraničená multisituační zkouška, která probíhá za účasti nejméně tří interních a externích pozorovatelů-hodnotitelů mimo chod („nanečisto“, off-line) a nemá jednoznačně správný výsledek. Multisituačností rozumíme situace, které umožňují opakované zhodnocení individuální a skupinové práce druhými a sebezposouzení.“

Montag (2002) AC považuje za „metametodu či způsob posuzování určitých charakteristik“, která musí probíhat podle předem definovaných kritérií za využití více technik sběru informací o kandidátech a která navíc vyžaduje specifické úpravy metodiky dle znalosti konkrétního firemního prostředí.

Dle Kociánové (2010) AC tvoří skupina metod prostřednictvím, kterých mohou hodnotitelé posuzovat skupinu uchazečů dle předem stanovených kritérií. Pro zajištění kvalitních výstupů je velice důležité vybrat vhodné, profesionální hodnotitelé a moderátora a také odpovídající metody. Pomocí metod využívaných v procesu AC hodnotitelé zjišťují individuální pracovní předpoklady kandidátů, jejich předpoklady k práci ve skupině, manažerské předpoklady. Dále umožňují získat informace o osobnosti, schopnostech a dovednostech jedince. Cílem je vybrat nejvhodnějšího uchazeče na obsazovanou pozici. Podle Horváthové (2011, str. 67) „dokáže s velkou účinností předpovídat budoucí pracovní výkon talentů.“ Proto je tato metoda velmi vhodná právě pro výběr talentů.

Principy assessment centra

Hroník (2012) říká, že AC se od jiných metod výběru zaměstnanců odlišuje třemi základními principy:

Principu vícera očí – tento princip značí fakt, že celého procesu se účastní větší množství posuzovatelů, kteří dokáží objektivněji posoudit, zda uchazeči splňují veškeré požadavky potřebné pro výkon pracovní pozice. Mělo by se tak předcházet zkreslení výsledku, protože se omezuje např. vliv osobní ne/sympatie a momentálního rozpoložení hodnotitele. Integrací informací všech posuzovatelů vzniká komplexní obraz hodnoceného kandidáta.

Principu různého úhlu pohledu – v rámci AC prochází účastník nejrozličnějšími modelovými situacemi a dalšími metodami výběru. Posuzovatelé tak mohou vidět kandidáty a jejich chování a jednání při vykonávání těchto úkolů. Použití více metod naplňuje princip různého úhlu pohledu.

Principu sledování změny v ohraničeném čase – vzhledem k množství použitých metod trvá celá akce obvykle jeden den. Může se jednat o dvouhodinovou až maximálně třídní AC.

Rysy assessment centre

Armstrong (2007) dodává rysy AC:

- Největší pozornost a zájem posuzovatelů se soustřeďuje na chování uchazečů.
- Během AC jsou zadávány různé úkoly, jež simulují klíčové aspekty práce na pracovním místě. Často jsou používány hraní rolí a skupinové úkoly.
- Doplňující metody představují pohovor a testy.
- Výkon je měřen ve dvou rovinách, z pohledu požadovaného výkonu na pracovním místě nebo na konkrétní úrovni v organizaci.
- Účastníci jsou hodnoceni současně, aby jim byla umožněna interakce.

Evangelu (2009) definuje **výhody a nevýhody** assessment centre.

Výhody:

- možnost změn pro různé pozice,
- lze vyvolat i situace z praxe,
- příležitost posoudit intelektuální úroveň,
- rozpoznání sociální angažovanosti,
- získání komplexní diagnostiky o uchazeči.

Nevýhody:

- ekonomická náročnost,
- časová náročnost,
- možné neshody hodnotitelského týmu při hodnocení.

4. Testy pracovní způsobilosti

Dle Koubka (2002) tvoří široké množství různě zaměřených, validních a spolehlivých testů. Kociánová (2010, str. 111) tvrdí, že „pracovní způsobilost vyjadřuje míru, v jaké jedinec splňuje nároky na pracovní činnost na určitém pracovním místě“. Požadavky na způsobilost zahrnují odbornost jedince, vzdělání, znalosti a dovednosti, osobní charakteristiky a další způsobilosti. Testy pracovní způsobilosti představují podstatnou část výběrových metod. Jedná se o psychologickou diagnostiku (nástroj měřící individuální charakteristiky uchazečů) a testy a zkoušky znalostí, dovedností a předpokladů souvisejících s danou pozicí.

Kociánová (2010) a Koubek (2002) dělí testy:

- *Testy inteligence* – Dle Koubka (2002, str. 164) „mají sloužit k posouzení schopnosti myslet a plnit určité duševní požadavky (např. paměť, verbální schopnosti, prostorové vidění, schopnost numerického myšlení, rychlost vnímání, schopnost úsudku apod.)“
- *Testy schopností* – Ros (2007) říká, že pomocí těchto testů jsou posuzovány úrovně jednotlivých specifických schopností a také předpoklady jejich rozvoje. Tyto testy jsou zaměřeny konkrétně na schopnost myslet. Koubek (2002) doplňuje, že mohou být orientovány na mechanické a motorické schopnosti, manuální zručnost, vloh, prostorovou orientaci atd., ovšem i na některé duševní schopnosti. Dle Armstronga (2007) existují testy potencionálních schopností (předvídání potenciálu) a testy získaných schopností (vzděláváním či praxí získané schopnosti a dovednosti). K těmto druhům testů patří také testy vzdělavatelnosti.
- *Testy znalostí a dovedností* – zjišťují hloubku znalostí či odborných návyků. Zde patří i testy ukázka práce (Koubek, 2002).
- *Testy osobnosti* – Koubek (2002) uvádí, že tyto testy jsou skutečně psychologické. Zdůrazňují různé stránky uchazečovy osobnosti a základní rysy jeho povahy. Podle Hučína jsou jednou z účinných metod, pomocí, které lze vybrat nejvhodnějšího kandidáta na určitou pozici. Ros (2007) dodává, že lze zjistit, co daného člověka motivuje, jeho postoj k životu a práci, jak vychází s jinými lidmi, jak dokáže ovládat emoce a řeší problémy. Dle Robinsona (2006) jsou testy osobnosti založeny na měření specifických osobnostních rysů a jejich cílem je měřit trvalou charakteristiku chování. Cílem zkoušky je vytvoření profilu, který objasňuje sklony k určitému chování nebo preferencím, které mohou být v souladu či nesouladu se zveřejněnými normami pro danou pracovní skupinu. Základním předpokladem testování je, že existují lidé, kteří více či méně hodí pro výkon dané práce.

Hučín a Evangelu (2009) definují **výhody a nevýhody**.

Výhody:

- zvýšení přesnosti hodnotitelských výsledků,
- objektivní metody,
- porovnatelné výsledky mezi všemi uchazeči,
- rychlé vyhodnocení,
- možnost zjistit aktuální úroveň dovedností a předpokladů,
- časově úsporná metoda,
- poměrně dobře odhalitelná lež testovaného, neboť jsou v testu vždy položeny otázky spolu související, avšak jinak položené,
- baterie otázek je vždy přizpůsobena požadavkům na danou pozici.

Nevýhody:

- pomocí testů nelze zjistit individuální rozpoložení testovaného,
- neinformují, zda jsou veškeré předpoklady rozvinuty a v praxi používány,
- náročnější příprava testů,
- testy nejsou úplně spolehlivé – zjistí, co lidé mohou dělat, ne co budou dělat,
- nemohou stoprocentně nahradit zdravý rozum a lidský úsudek,
- na trhu existuje velké množství neseriózních testů,
- některé z testů nejsou standardizovány, pouze lehce přizpůsobeny pro Českou republiku,
- výsledky testů provedených psychology jsou většinou pro personalisty nepochopitelné, a tím i nevyužitelné při výběru zaměstnanců.

Proto Hučín doporučuje, že veškeré psychodiagnostické testy by měly být vybírány z nabídky Psychodiagnostického ústavu v Brně a vedeny psychologem, aby byly cenné pro organizaci. Obecně také platí, že komplexnější metody jsou poměrně dražší.

5. Reference – Stýblo, Urban, Vysokajová (2009 – 2010) tvrdí jedná se doplňkovou metodu výběru zaměstnanců. Cílem je získat důvěryhodné informace o kandidátech, názory na jejich pracovní chování a také ověřit si pravdivost jimi uvedených informací. Nejčastěji společnost kontaktuje bezprostředně minulého nadřízeného a kolegy. Informace od personálního manažera mají spíše formální charakter.

6. Okrajové metody výběru – Koubek (2002) uvádí další metody výběru, jako grafologie (rozbor písma) – Armstrong (2007, str. 362) dodává, že se jedná o „zkoumání sociální struktury lidské bytosti prostřednictvím jejího rukopisu“. Dále polygraf (detektor lži), testy čestnosti (integrity) nebo drogové testy. Hroník (1999) doplňuje pracovní snídani či oběd. Tato metoda by měla být na konci výběrového řízení klíčových zaměstnanců s vysokou specializací, vysokou kvalifikací či s předpokladem pro práci ve středním a vyšším managementu. Hlavním tématem by mělo být vyjádření oboustranného zájmu. Dojednávají se zde podrobnosti (plat, pracovní náplň).

Vlastnosti metod

Evangelu (2009) říká, že aby byla metoda výběru skutečně efektivní, musí splňovat určitá kritéria, mezi které patří objektivita, reliabilita, standardizace, validita.

Objektivita: Objektivní je taková metoda, jejíž výsledky nejsou nijak ovlivněné zadavatelem. Aby byla metoda objektivní, musí být dodrženy následující body: jednotné zadávání pokynů, vytvoření stejného prostředí a klimatu pro všechny hodnocené a jednoznačnost situace.

Reliabilita: Reliabilita vyjadřuje spolehlivost metody, která musí být vždy ověřena. Je vhodné vždy ověřovat stejnou charakteristiku osobnosti více metodami.

Standardizace: Při výběru zaměstnanců je velmi důležité, aby byly zachovány stejné podmínky, průběh situace, měření, vyhodnocování a registrace. Jestliže je dodržena tato podmínka, mohou být bez problémů uchazeči mezi sebou srovnáváni. Pomocí standardizace je zjišťována pozice uchazeče ve skupině.

Validita: Validitou je zjišťováno, zda je metoda přesná a zda měří to, co má. Armstrong (2007) uvádí, že k měření validity se používá postup zaměřený na kritéria (ta, která byla použita při výběru pracovníků). Je možné validitu vyjádřit korelačním koeficientem, kdy 1,0 značí perfektní vztah mezi výsledky a následným chováním a 0,0 vyjadřuje naprostý nesoulad mezi výsledky a chováním. Smith (1984, in Armstrong, 2007, str. 389) vytvořil pravidlo ulehčující zjištění, zda koeficient validity je dostatečný.

Tab. 2. 3 Hodnota validity pro jednotlivé metody

Hodnota	Stav	Metoda
Více než 0,5	Vynikající	0,62 – Strukturovaný rozhovor 0,55 – Ukázka práce 0,54 – Testy potencionálních schopností
0,40 – 0,49	Dobrý	0,41 – Assessment centre 0,40 – Životopisná data
0,30 – 0,39	Přijatelný	0,38 – Testy osobnosti 0,31 – Nestrukturovaný rozhovor
Méně než 0,30	Špatný	

Zdroj: Autorkou DP upraveno dle Armstronga (2007, str. 389)

Vlastnosti jednotlivých metod výběru zaměstnanců

Evangelu (2009, str. 31 – 32) uvádí vlastnosti jednotlivých metod výběru zaměstnanců:

Rozbor životopisu

Objektivita – obecně malá možnost ovlivnění,

Reliabilita – více posuzovatelů; chápání metody jako podpůrné,

Standardizace – obecně malá,

Validita – využití dotazníku „Analýza životopisu“; chápání metody jako podpůrné.

Výběrový rozhovor

Objektivita – připravené cvičení a cílené otázky; vytvoření komise nebo hodnotící dvojice,

Reliabilita – odbourání aha – efektu, zpřesnění „normy“ pro porovnání; diskuze nad výsledky s odborníky,

Standardizace – volba polostrukturovaného pohovoru,

Validita – analýza připravených otázek a cvičení; diskuze.

Test

Objektivita – přesné a stejné zadání; totožné prostředí,

Reliabilita – ověření parametrů testu při jeho zakoupení; porovnání s jinou metodikou na stejné téma,

Standardizace – porovnání s jinou již ověřenou metodou; kritický postoj k vlastní práci a její analýza,

Validita – ověření podle jiných metod; logická analýza jednotlivých položek.

Dotazník

Objektivita – přesné a stejné zadání; jednoznačně vytvořené otázky,

Reliabilita – ověření parametrů dotazníku při jeho zakoupení; porovnání s jinou metodikou na stejné téma,

Standardizace – porovnání s jinou, již ověřenou metodou; kritický postoj k vlastní práci a její analýze,

Validita – ověření podle jiných metod; logická analýza jednotlivých položek.

Sada testů

Objektivita – přesné a stejné zadání; totožné prostředí; jednoznačně vytvořené otázky a cvičení,

Reliabilita – ověření parametrů dotazníku při jeho zakoupení; porovnání s jinou metodikou na stejné téma,

Standardizace - porovnání s jinou, již ověřenou metodou; kritický postoj k vlastní práci a její analýze,

Validita – definice kritérií; ověřování hlavních kritérií několika způsoby.

Assessment Centre

Objektivita – přesné a stejné zadání; jednoznačně zadané otázky, cvičení a úkoly; proškolení komise o charakteristikách a sjednocení jejich znění,

Reliabilita – více posuzovatelů; ověření parametrů dotazníku při jeho zakoupení; porovnání s jinou metodikou na stejné téma,

Standardizace – důraz na výběr metod; definice požadovaného cíle,

Validita – definice kritérií; v případě možností porovnání s výsledky dříve absolvovaných metod.

3 Charakteristika organizace

Průvodce pro nového zaměstnance – „Dalkia s Vámi počítá 2010“, charakterizuje organizaci. Společnost Dalkia se řadí k důležitým a význačným energetickým skupinám v České republice. Patří mezi největší výrobce a dodavatele tepla a zároveň k největším nezávislým producentům elektrické energie v kogeneraci. V kombinované výrobě tepla a elektřiny je Dalkia jedničkou na českém trhu. Zároveň také nabízí velké množství energetických a podpůrných služeb pro Českou přenosovou soustavu.

Skupina Dalkia v České republice působí v Moravskoslezském, Olomouckém, Středočeském a Karlovarském kraji a v Praze prostřednictvím šesti společností: Dalkia Česká republika, Dalkia Kolín, Dalkia Mariánské Lázně, Olterm & TD Olomouc, AmpluServis a Dalkia Industry CZ. Sídlo a ředitelství skupiny lze nalézt v Ostravě. Dalkia je také členem skupiny Veolia Environnement.

K důležitým zákazníkům patří městské samosprávy a jejich obyvatelé, průmysloví zákazníci, zdravotnická zařízení, školy, veřejné instituce, obchodní a administrativní centra atd.

Historie

V průvodci pro nového zaměstnance - Dalkia s Vámi počítá 2010 je obsažena také historie společnosti: „Skupina Dalkia působí v České republice již od roku 1991 a postupně své aktivity rozvíjí.

1991: Dalkia vstupuje na trh v ČR a zakládá společnost Ekoterm v Praze

1997 – 1999: Dalkia uskutečňuje první velkou akvizici v ČR – postupně kupuje 95 % akcií tehdejších Moravskoslezských tepláren a 94 % akcií Tepláren Karviná

1999: Dalkia získává 66 % akcií společnosti Olterm & TD Olomouc

2000: Dalkia zakládá Nadační fond na podporu zaměstnanosti v regionech, kde působí

2001: Dalkia uskutečňuje druhou velkou akvizici a kupuje 52 % akcií Teplárny Ústí nad Labem a PPC Trmice

2002: Moravskoslezské teplárny a Teplárny Karviná fúzí a vzniká společnost Dalkia Morava

2003: Dalkii se podařilo scelit distribuční řetězec dálkového tepla v Ostravě odkoupením 95 % akcií společnosti ZTO – budoucí Dalkia Ostrava 2004: Společnost Ekoterm fúzuje se společností Dalkia Morava a vzniká Dalkia Česká republika

2006: Dalkia Česká republika fúzuje s Teplárnou Ústí nad Labem, která se stává její divizí

2007: Třetí významnou akvizicí je Elektrárna Kolín (nyní Dalkia Kolín)

2008: Dalkia Ostrava fúzuje se společností Dalkia Česká republika

2008: Dalkia získává další významnou akvizici – společnost Vytápění Mariánské Lázně (nyní Dalkia Mariánské Lázně)

2009: Je vytvořena akciová společnost Dalkia Ústí nad Labem, do které jsou převedeny aktivity, zaměstnanci a prostředky bývalé Divize Ústí nad Labem

2010: Dalkia prodává 85 % akcií společnosti Dalkia Ústí nad Labem a 15 % akcií společnosti Dalkia Česká republika společnosti ČEZ

2010: Dalkia získává společnost NWR Energy (nyní Dalkia Industry CZ) včetně dvou dceřiných společností Czech-Karbon a NWR Energetyka PL (nyní Dalkia Powerline).“

Projekt Dalkia Dynamic Společně (DDS)

V průvodci pro nové zaměstnance „Dalkia s Vámi počítá 2010“ lze nalézt informace o Projektu Dalkia Dynamic Společně. Cílem tohoto celofiremního projektu je rozvoj skupiny Dalkia. Tento cíl by měl být dosažen pomocí dvou strategických cílů jako je postupný růst obratu a upevňování pozice na energetickém trhu. Samozřejmostí je, že k dosažení cílů je zapotřebí všech zaměstnanců, neboť práce každého jednotlivce je nezbytnou součástí fungování skupiny jako celku. „Snahou projektu „Dalkia Dynamic Společně“, je vybudovat stmelený, dynamický, inovační a tvůrčí tým zaměstnanců, jenž svým loajálním přístupem, vzájemným respektem, profesionalitou, pozitivním postojem k problémům, vnímavostí vůči okolí a soustavným sledováním změn naplňuje obchodní strategii Dalkie.

V rámci projektu „Dalkia Dynamic Společně“, který se opírá o šest firemních pilířů (Lidské zdroje, Organizace, Obchod, Výroba, Finance a Komunikace), zaměstnanci průběžně společně pracují na deseti projektech.

Pro roky 2010 až 2011 se jednalo například o následující projekty:

- Zvýšení atraktivity Dalkie a vytvoření líhně potenciálních manažerů Jasnost a přehlednost naší organizace
- Rozvoj obchodní nabídky
- Working Better Together (sdílení zkušeností v rámci skupiny)
- Auto-accounting nákupů
- Optimální využití existujících informačních nástrojů
- Větší zapojení zaměstnanců do projektu DDS a zlepšení externí komunikace.“

Pravidelné informace o vývoji a výsledcích projektu „Dalkia Dynamic Společně“ zaměstnanci získávají v rámci porad na jednotlivých úrovních a prostřednictvím firemního časopisu pro zaměstnance Dynamix.

Firemní kultura

Ve skupině Dalkia je velmi důležitá firemní kultura a její dodržování. „Její prioritou je vytvořit pro zaměstnance takové pracovní prostředí, které umožní nasměrovat co nejvíce lidské energie, talentu a kreativity pro dosažení společných firemních cílů a spokojenosti zákazníků Dalkie. Základem firemní kultury skupiny Dalkia v ČR je pětice kodexů, z nichž se každý váže k jiné oblasti a každý má svůj význam: Kodex zaměstnance shrnuje hlavní zásady, jimiž by se při každodenní práci měli řídit všichni zaměstnanci, a týká se např. spolupráce a komunikace s kolegy, vzdělávání, osobního rozvoje atd. Kodex manažera obsahuje pravidla správného řízení podřízených spolupracovníků, Kodex bezpečnosti práce zdůrazňuje zásady bezpečného a zodpovědného chování na pracovištích a Kodex přístupu k zákazníkům shrnuje pravidla jednání s klienty či obchodními partnery.“ (Průvodce pro nové zaměstnance „Dalkia s Vámi počítá 2010“).

Jak lze vidět skupina Dalkia se snaží co nejlépe pečovat o své zaměstnance, což také dokazuje fakt, že společnost Dalkia Česká republika v červenci 2008 získala prestižní certifikát „Investor in People“ jako první v rámci skupiny Dalkia. Jedná se o jediný mezinárodně uznávaný standard v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů, který staví zaměstnance do středu strategie a efektivitu společnosti. O dva roky později tato společnost svůj certifikát obhájila na další tři roky během recertifikačního auditu. Tento certifikát přináší přímé propojení cílů zaměstnanců s cíli daného podniku, zvyšuje výkonnost podniků, motivaci a spokojenost zaměstnanců. Dalkia tímto chce zvýšit konkurenceschopnost a výkonnost společnosti.

Dalkia je několikanásobným nejlepším zaměstnavatelem Moravskoslezského kraje, nejlepším zaměstnavatelem roku 2012 a druhým nejlepším v roce 2013 (klubzamestnavatelů.cz, 2012).

Počet zaměstnanců Dalkia ČR – Region Severní Morava k 30. 8. 2013 je přibližně 1640 a počet zaměstnanců celé skupiny Dalkia v ČR je cca 2300. Organizační strukturu Dalkie Česká republika a.s. a personálního oddělení lze nalézt jako přílohu číslo 3 a 4.

4 Analýza systému získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci

Veškeré informace o společnosti a skupině Dalkia v České republice uvedené v textu jsou získané z poskytnutých materiálů a od vedoucí útvaru personalistiky a mezd. Cílem kapitoly je popsat a analyzovat systém získávání a výběru zaměstnanců na ředitelství skupiny Dalkia ČR – Region Severní Morava.

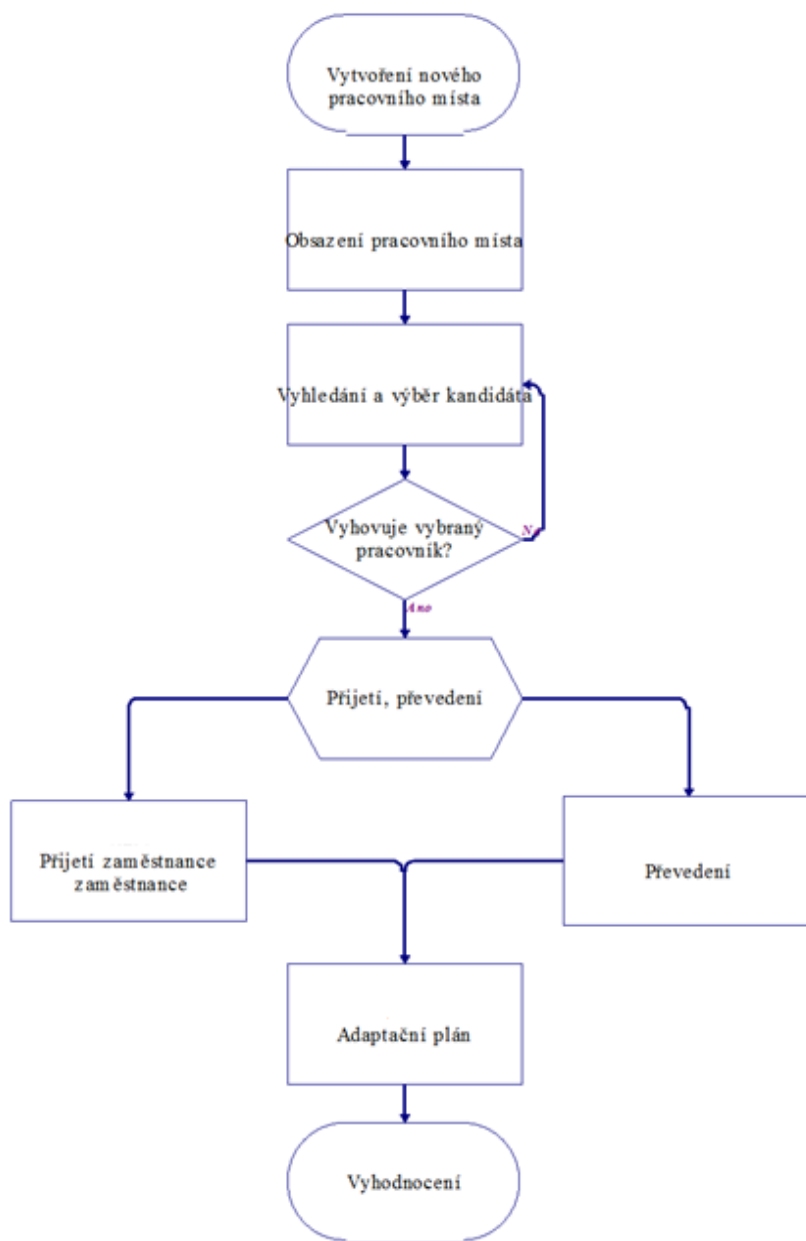
4.1 Aplikované metody

Ke zjištění interních informací ze společnosti Dalkia Česká republika a.s. bude použit polo - strukturovaný rozhovor (položené otázky viz příloha č. 5) s vedoucí útvaru personalistiky a mezd a také rozbor interních materiálů. Na základě zjištěných informací bude v diplomové práci popsán stávající systém získávání a výběru zaměstnanců včetně metod získávání a výběru. Hodnocení současného stavu bude ve společnosti provedeno pomocí dotazníkového šetření. Výsledky budou následně zpracovány pomocí programu SPSS 18.0 a pomocí tabulkového procesoru Microsoft Excel. Na základě analýzy veškerých údajů získaných na základě polo – strukturovaného rozhovoru; rozboru interních podkladů a výsledků dotazníkového šetření budou navrženy návrhy a doporučení na zlepšení stávajícího systému získávání a výběru zaměstnanců.

4.2 Popis stávajícího systému získávání a výběru zaměstnanců

V této kapitole bude podrobně popsán stávající systém získávání a výběru zaměstnanců včetně všech metod ve společnosti Dalkia Česká republika a.s.

Obr. 4.1 Proces získávání a výběru zaměstnanců



Zdroj: Upraveno autorkou DP dle podkladů ze společnosti

Vytvoření nového pracovního místa

Pouze vedoucí příslušného útvaru předkládá žádost o vytvoření / obsazení pracovního místa. Žádost obsahuje: údaje o žadateli, charakteristiku pracovního místa a důvody pro vytvoření tohoto místa, informaci o podmínkách pracovního poměru, popis pracovního místa, požadovaný profil uchazeče. Generální ředitel musí odsouhlasit obsazení či vytvoření nového pracovního místa pro střední management na základě doporučení příslušného odborného ředitele a ředitelky pro lidské zdroje. Ostatní funkce jsou schvalovány odborným ředitelem na základě doporučení ředitelství lidských zdrojů.

Obsazení volného pracovního místa

Vedoucí příslušného útvaru (žadatel) předkládá požadavek na obsazení pracovního místa na stanoveném formuláři.

Vyhledání a výběr kandidáta

V této fázi se žadatel s příslušným personálním útvarem nebo ředitelství společnosti s úsekem 5200 rozhoduje, zda bude nový zaměstnanec vyhledán přímým výběrem (tzn., bude osloven, konkrétní člověk), formou vnitřního, vnějšího nebo otevřeného výběrového řízení (nabídka je zveřejněna současně jako vnitřní a vnější) nebo zda bude vyhledáním pověřena personální agentura. Není – li uplatněna otevřená nabídka, musí příslušný personální útvar nejdříve vypsát vnitřní nabídku a následně pak nabídku vnější. Po konzultaci s personálním útvarem na ředitelství společnosti může být vybrána agentura.

Přijetí zaměstnance

Podmínkou pro přijetí zaměstnance je vyplněný a schválený formulář Žádost o přijetí / převedení zaměstnance. Zabezpečení administrativních záležitostí nového zaměstnance zajišťuje příslušný personální útvar, jenž následně informuje ředitelství lidských zdrojů.

Převedení zaměstnance

Pro převedení zaměstnance platí stejné pravomoci a odpovědnosti jako pro přijetí zaměstnance.

Adaptační plán

Adaptační plán v sobě zahrnuje všechny typy zaškolení, zaučení nebo začleňování, integrační a jiné plány. Každému nově přijatému či převedenému TH zaměstnanci je vytvořen adaptační plán na míru. Novým zaměstnancům je zajištěno potřebné zaškolení či zaučení.

Hodnocení úspěšnosti získávání a výběru zaměstnanců

Ve společnosti Dalkia ČR není žádným způsobem zjišťována úspěšnost procesu získávání a výběru zaměstnanců, neboť poměr přijatých zaměstnanců k následně propuštěným ve zkušební době je naprosto minimální (1 zaměstnanec za posledních 6 let). Jediným zjišťovaným faktem je spokojenost nadřízeného 1-2 měsíce po přijetí nového zaměstnance.

Další hodnotící rozhovor absolvují všichni zaměstnanci každoročně.

Pro účast v soutěži Zaměstnavatel roku bylo nutné HR specialistou vypočítat tyto ukazatele. Hodnocení v soutěži probíhá na základě renomované mezinárodní metodiky PwC Saratoga, vycházející z celé řady objektivních ukazatelů jako náklady na vzdělávání, nemocnost, fluktuace, produktivita, interní a externí nábor, čas strávený výběrovým procesem atd., takže výsledky jsou dobře srovnatelné, měřitelné, ale hlavně prokazatelné.

Tyto ukazatele také patří mezi ukazatele k hodnocení úspěšnosti procesu získávání a výběru zaměstnanců.

Tab. 4. 1 Ukazatele pro účast v soutěži Zaměstnavatel roku

Ukazatel	2012	2011
Počet přijatých zaměstnanců (mimo interní nábor):	44	47
Počet učiněných pracovních nabídek:	45	50
Počet akceptovaných pracovních nabídek:	44	47
Počet dní na obsazení pracovní pozice:	61	77
Interní přesuny:	34	39
Interní povýšení:	22	20

Zdroj: Upraveno autorkou DP dle podkladů ze společnosti

Jak lze z tabulky vidět, Dalkia ČR a.s. má téměř 100% úspěšnost při učinění pracovních nabídek. Ukazatel - počet dní na obsazení pracovní pozice za rok klesl o 16 dní, což je pro společnost zajisté velmi přínosné. V roce 2012 došlo také o 2 interní povýšení více než v roce předchozím.

4.3 Získávání zaměstnanců

Vývoj metod získávání a výběru zaměstnanců

Společnost Dalkia Česká republika – Region Severní Morava působící v hodně stabilním neměnném oboru jako je odvětví teplárenství a energetiky s tradiční organizační strukturou využívá spíše tradiční metody získávání a výběru zaměstnanců bez větších významných změn. Společnost má velmi nízkou fluktuaci, což také souvisí s oborem, mnoho zaměstnanců je zde celoživotně zaměstnaných. Před rokem 2008 ještě nebyly ke spolupráci oslovovány personální agentury a byla spíše využívána inzerce v denním tisku. Po roce 2008 platí s menšími změnami stejná metodika získávání zaměstnanců.

Metody získávání a výběru zaměstnanců

Ve společnosti Dalkia ČR – Region Severní Morava jsou zaměstnanci získávání a vybírání na nové pozice jak z vnitřních zdrojů, což je pro společnost důležitější, tak z vnějších zdrojů. Ve společnosti jsou rozlišovány tři typy nabídky volného pracovního místa. Vnitřní nabídka, kdy je volné místo nabídnuto pouze zaměstnancům skupiny Dalkia v ČR. Při využití vnější nabídky je místo nabídnuto pouze uchazečům mimo skupinu a otevřená nabídka znamená zveřejnění volného místa i uvnitř i vně. Otevřená nabídka se používá velmi zřídka, pouze v případě časové nouze nebo v případě, kdy je nutné získat kandidáta s velmi odbornými požadovanými kompetencemi.

4.3.1 Metody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů

Pro vedení společnosti Dalkia Česká republika a.s. je získávání zaměstnanců z interních zdrojů prioritou z důvodu toho, že v organizaci neustále dochází k různým organizačním změnám a je velmi důležitá znalost pracovního prostředí. Téměř 50% volných pracovních pozic je obsazeno zaměstnanci společnosti v rámci interního výběrového řízení. Vedení se vždy snaží umisťovat zaměstnance s rušeným pracovním místem na jiné vhodné pracovní místo v rámci skupiny Dalkia působící v celé České republice, proto má velké množství alternativ téměř pro jakoukoliv pracovní pozici. Pokud zaměstnanec neodpovídá kvalifikaci, je mu umožněna rekvalifikace.

Dalším nástrojem, který společnost využívá k získávání z vnitřních zdrojů je řízení následnictví (plány nástupnictví) a talent management. Společnost se velmi věnuje přípravě k převedení na vyšší pozici s větší odpovědností. Klíčové manažerské pozice jsou obsazovány výhradně zaměstnanci společnosti. Jsou využíváni i mladí talenti, kteří jsou speciálně

pro tyto pozice připravování (talent management). Do skupin významných kádrů (úzká skupina zaměstnanců – talentů s velmi vysokým potenciálem) a plánu nástupnictví jsou zaměstnanci získávání prostřednictvím písemného návrhu na zařazení a absolvování speciálního hodnocení ECHOS. Účast ve skupinách je dobrovolná.

Metody hodnocení ECHOS

Veškeré informace o metodě ECHOS jsou zjištěny z firemního materiálu.

Pomocí metody ECHOS dochází k hodnocení struktury pracovních pozic a kompetencí zaměstnanců = hodnocení významnosti jednotlivých pozic v rámci organizační struktury a revize kompetencí jednotlivých zaměstnanců, kteří konkrétní pozice zastávají. Při hodnocení ECHOS hodnotí skupina hodnotitelů (nejvyšších manažerů dané organizační jednotky), následně diskutují, než dojdou ke shodě. Prostřednictvím této metody jsou hodnoceny i pozice vyššího a středního managementu + vybraných specialistů a techniků → průřez celou společností. Při hodnotícím setkání vždy panuje příjemná, důvěryhodná a otevřená atmosféra.

Průběh hodnocení

Každé organizační jednotce je věnován 1 hodnotící den. Celým dne provází moderátor, jehož připomíná hlavní principy a hodnotící kritéria.

1. část dne – hodnocení pozic

Každá pracovní pozice získá své místo v klasifikaci → zařazení na konkrétní úroveň v organizační struktuře.

2. část dne – hodnocení zaměstnanců

Každému zaměstnanci přiřazena úroveň dle jeho osobních kompetencí, tzv. osobní úroveň. Osobní úroveň může převyšovat, korespondovat nebo nedosahovat úrovně zastávané pozice.

K výstupům hodnocení patří zápisy, grafická struktura pozic, grafická struktura zaměstnanců, přehled zaměstnanců s potenciálem růstu, přehled specialistů, aktualizace talentů společnosti a aktualizace nástupců na manažerské pozice.

Hodnocení pomocí metody ECHOS probíhá ve společnosti Dalkia ČR již od roku 2004 ve dvouletých intervalech, tzn., letos dojde k pátému hodnocení. Rozvojový potenciál v Dalkii ČR byl stanoven u 85 zaměstnanců (osoby, které svou osobnostní úrovní převyšují pozici, kterou zastávají).

Vedení společnosti vidí přínosy metody ECHOS v těchto bodech:

1. Oblíbenost metody top managementem.

Výstupy často využívaným podkladem pro:

MANAŽERSKÁ ROZHODNUTÍ

DALŠÍ PERSONÁLNÍ ČINNOSTI

- plán vzdělávání, vyhledávání talentů, příprava plánu nástupnictví, ...
2. „Revize“ začlenění pracovních pozic do organizační struktury
 3. „Revize“ kompetencí zaměstnanců – kroky pro optimalizaci
 4. Příležitost pro management sejít se a vytvořit si přehled o struktuře pozic a zaměstnanců.
 5. Přizvání nových členů top managementu – efektivnější adaptace
 6. Zkvalitnění komunikace „úsek lidských zdrojů – top management“
 7. Otevírá další personální a manažerské otázky

Talent management (Skupina významných kádrů)

Skupina zaměstnanců s vysokým potenciálem, která je ve společnosti Dalkia v ČR označována zkratkou PS (z francouzského *particulièrement suivis* = obzvláště sledovaní) ve společnosti existuje již od roku 2006. Vytvořením této skupiny vzniká prostor pro vytipování a seskupení zaměstnanců, kteří budou maximálně podporováni v rozvoji kompetencí a to nejen v rámci zastávané pozice, ale také s výhledem do budoucna.

Počet zaměstnanců od roku 2006

Od roku 2006 prošlo skupinou 60 talentů. 36 talentů již ze skupiny vystoupilo: do skupiny nástupců přešlo 21 osob, 10 řádně ukončilo rozvojový cyklus v rámci skupiny, 4 odešli ze společnosti (2 v rámci prodeje teplárny v Ústí, 1 rozhodnutí ekologického způsobu života v zemljance a pouze 1 reagoval na nabídku jiné společnosti) a 1 úmrtí. Momentálně je ve skupině PS 24 talentů z toho je však 1 na rodičovské dovolené.

Povýšeno od roku 2006 bylo 47% významných kádrů. Vertikálního posunu na pozici s vyšší odpovědností dosáhlo 23 talentů a u 5 talentů došlo k horizontálnímu posunu.

Získávání a výběr zaměstnanců do skupiny talentovaných kádrů

K nominování do skupiny dochází po absolvování speciálního hodnocení ECHOS, které probíhá v intervalu 2 let. Zaměstnance, kteří se budou účastnit hodnocení ECHOS, vždy určuje nadřízený (tzn., nemohou se pro hodnocení rozhodnout sami). Nadřízený také schvaluje seznamy účastníků pro hodnocení. Mimořádně lze zařadit zaměstnance do skupiny talentů i mimo hodnocení ECHOS na žádost ředitele dané organizační jednotky. Hodnocení ECHOS je hodnocením top a středního managementu + vybraných specialistů, techniků + vybraných nově přijatých absolventů. Nově vytipovaným zaměstnancům je vždy zaslán dopis informující o možném zařazení do skupiny. Cílem dopisu je vysvětlit smysl skupiny PS, informovat o dobrovolnosti přistoupení ke skupině, o plánovaném osobním setkání, zdůraznění, že případný odchod nemá vliv na výkon aktuální pozice atd. Po vyjádření souhlasu s participací ve skupině, talenti následně procházejí Thomas analýzou.

Participace ve skupině PS je založena na principu dobrovolnosti. Talenti jsou do skupiny vytipováni ze stávajících zaměstnanců. Častými talenty jsou mladí absolventi vysokých škol, jež pracují ve společnosti krátkou dobu, ale prokazují své kompetence a tím se ukazují jako perspektivní lidé s potenciálem.

Plány nástupnictví

Jedná se o úzkou skupinu zaměstnanců společnosti Dalkia ČR – Region Severní Morava, která existuje od roku 2010. Prostřednictvím této skupiny se společnost snaží připravovat si své nástupce na klíčové pozice s vyšší odpovědností, ale také na klíčové pozice na nižších úrovních. Z tohoto důvodu je každému nástupci vytvořen individuální plán osobního rozvoje, který má za cíl mu pomoci získat potřebné kompetence tak, aby byl v budoucnu připravený zastávat pozici s vyšší odpovědností.

Počet zaměstnanců od roku 2010

V začátcích fungování skupiny zde bylo kolem 53 zaměstnanců. Postupem času, kdy byl plán aktualizován a propracováván, nástupců přibýlo až na 75, což je momentální stav. Ze skupiny žádný člen neodešel, pouze 1 člověk odmítl zařazení z osobních důvodů (složitá osobní situace, nemá zájem o případnou pozici s vyšší odpovědností).

Odlišné pozice zatím dosáhlo 19 nástupců, z toho 13 obsadilo pozici s vyšší odpovědností a u 6 se jednalo o horizontální posun.

Získávání a výběr zaměstnanců do plánů nástupnictví

Útvar Lidských zdrojů regionů/ divizí/ společností připraví první návrh zaměstnanců, kteří by mohli být zahrnuti do plánu nástupnictví. Následně předložený návrh projedná útvar Lidských zdrojů regionů/ divizí/ společností s příslušným ředitelem regionů/ divizí/ společností. Ředitelka lidských zdrojů doporučí/nedoporučí navrhnuté zaměstnance. Poté jsou nebo nejsou zaměstnanci potvrzeni v rámci hodnocení ECHOS. Finální seznam však schvaluje generální ředitel.

Schváleným zaměstnancům je také zaslán dopis informující o zařazení do skupiny. V dopisu je vysvětlen smysl skupiny nástupnictví, informovat o dobrovolnosti přistoupení ke skupině, o plánovaném osobním setkání atd. Nástupnictví je založeno na principu dobrovolnictví.

Zdroje informací o interním výběrovém řízení

O volných pracovních pozicích jsou zaměstnanci informováni prostřednictvím interního informačního systému LotusNotes, je rozeslán vnitropodnikový email a dále je nabídka zveřejněna nejméně 7 dnů na nástěnkách v rámci skupiny Dalkia v ČR. Vždy jsou zveřejněny požadavky na danou pracovní pozici, co pozice obnáší a kdy bude probíhat výběrové řízení. Vedení Dalkie ČR a.s. dbá na transparentnost interních výběrových řízení, chce, aby každý zaměstnanec měl stejný přístup k informacím jako jeho kolega.

4.3.2 Metody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

Stane – li se ovšem, že není vhodný uchazeč z interních zdrojů, je společnost nucena přistoupit k získávání nových zaměstnanců ze zdrojů vnějších.

Doporučení stávajícím zaměstnancem

Nejběžnější a velmi osvědčenou metodou získávání nových zaměstnanců z vnějších zdrojů je pro společnost na základě doporučení zaměstnance (40%). Společnost na doporučení zaměstnává děti, rodinné příslušníky a známé zaměstnanců. Doporučení kandidáti jsou písemně osloveni a ihned pozváni k internímu výběrovému řízení, většinou není zveřejněna nabídka volného místa.

Spolupráce s personálními agenturami

V případě, že není při obsazování klíčových pozic (středního a vyššího managementu) možné využít interních zdrojů, oslovuje společnost personální agenturu. U středního managementu po předchozí inzerci na jobs.cz.

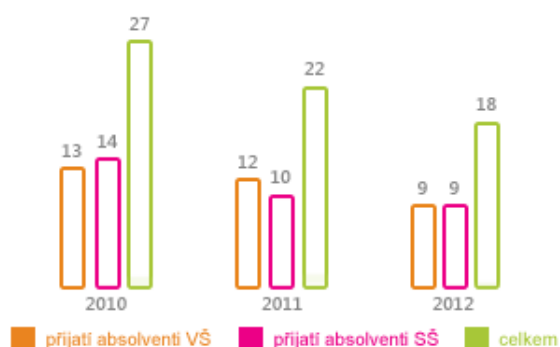
Online recruitment

Společnost vyvěšuje nabídky volných pracovních pozic přímo na své oficiální webové stránky. V posledních dvou letech, přibližně kolem roku 2011 - 2012 prohloubila společnost Dalkia ČR – Region Severní Morava spolupráci se specializovaným serverem jobs.cz prostřednictvím společnosti LMC s.r.o., která server spravuje. Společnost Dalkia ČR – Region Severní Morava nechala vytvořit nové webové stránky, které jsou propojené právě v jobs.cz v sekci Kariérní stránky.

Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Skupina Dalkia v ČR má uzavřené smlouvy se všemi technickými univerzitami v ČR a rovněž se středními školami technického charakteru. Studenti v rámci skupiny pracují na nejrůznějších technických projektech, také jako letní stážisté. Ve společnosti je také možné zpracovávat bakalářskou či diplomovou práci, ročně je zde zpracováváno 20-30 prací. Od roku 2004 v Dalkii zpracovalo svůj projekt, bakalářskou či diplomovou práci více než 142 studentů. Často se pak stává, že studenti spolupracující na své práci se společností, se stávají novými zaměstnanci.

Obr. 4. 2 Spolupráce s absolventy v číslech



Zdroj: Webové stránky www.dalkia.cz

Společnost Dalkia každý měsíc v reportingu eviduje, kolik zaměstnanců bylo přijato z externího prostředí a ze kterého zdroje (osobní doporučení, inzerce na internetu, atd.).

Náklady na inzerci

Ve společnosti jsou sledovány náklady na pracovní inzerci, které činí 107 tis./rok. Od roku 2013 došlo k jejich navýšení z toho důvodu, že byli přes jobs.cz spuštěny Kariérní stránky. Je očekáváno navýšení nákladů na 160 tis./rok. Dále jsou sledovány náklady na personální agentury, které jsou každý rok dosti odlišné v závislosti na počtu pracovních pozic, které jsou prostřednictvím personální agentury obsazovány. Někdy je obsazována 1 pozice, někdy tři. Pro rok 2013 jsou předpokládány náklady ve výši 200 tis. Kč/rok, kdy bylo přijato 32 zaměstnanců z vnějších zdrojů, to znamená, že průměrný náklad na jednoho zaměstnance činí přibližně 6250 Kč.

4.4 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších činností personálního oddělení. Při samotném výběru si personalisté mohou vybrat z nejrůznějších metod.

4.4.1 Metody výběru zaměstnanců

Zkoumání životopisů a motivačních dopisů

Tato metoda se používá především tehdy, jsou – li uchazeči o volnou pracovní pozici z vnějších zdrojů. Kandidáti musí splňovat předem určené požadavky, aby postoupili do dalšího kola, jako je dosažené vzdělání, praxe, jazykové schopnosti a další. Splňují – li uchazeči veškeré požadavky, jsou pozváni do dalšího kola.

Rozhovor

Vybraní kandidáti, kteří splňují požadované kompetence na pracovní místo, jsou pozváni na výběrový rozhovor. Rozhovor trvá zpravidla 30 minut, ale u důležitějších pozic může být i delší. Jedná se o rozhovor strukturovaný, neboť je struktura otázek pro každou pozici tvořena individuálně. Příjímá pohovor vede personalista, jež má především všeobecné otázky a dále se účastní budoucí přímý nadřízený s odbornými dotazy. Jakmile jsou provedeny rozhovory s veškerými uchazeči, následuje ještě jeden

rozhovor, který je určen pouze pro vybraného kandidáta. U specialistů a středního managementu se při tomto posledním rozhovoru za účasti personálního manažera a budoucího nadřízeného předkládá mzdová nabídka. Výběrové řízení se koná vždy na příslušném regionu nebo ředitelství společnosti.

Psychologické testy

Pro účely testování uchazečů používá společnost takzvaný Thomas test, jež je pro společnost velice důležitý pomocný a dokreslující nástroj k výběrovým rozhovorům. Thomas International je metoda určena k analýze pracovního chování zaměstnanců nebo uchazečů o zaměstnání (dále jen Thomas). Pro práci s Thomasem platí závazná pravidla daná dodavatelem. Analýzu zpracovávají vyškolení a prověřeni zaměstnanci ředitelství lidských zdrojů v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů. Test je určen pro vybraného uchazeče (příp. několik uchazečů v závěrečném kole výběru), kdy se zpracovává analýza osobního profilu. V rámci analýzy osobního profilu jsou využívány především zprávy – klasická obecná zpráva, manažerské schopnosti, obchodní schopnosti, administrativně technické schopnosti. Tyto zprávy odpovídají na otázky týkající se uchazeče např. „Jaké jsou silné stránky hodnoceného? Shodují se jeho přednosti s požadavky na práci v dané funkci? Jaké nedostatky by mohly ovlivnit jeho pracovní úspěch v případě přijetí? Jak dalece přesně a detailně mu vyhovuje pracovat? Co ho bude nejvíce motivovat?“

Výsledky Thomase jsou ve společnosti pečlivě zvažovány, neboť umožňuje zjistit i to, co není vidět. K testu (osobnostnímu profilu) je přihlíženo především tehdy, jsou - li v rámci užšího kola výběrového řízení vybráni 2 zaměstnanci, kteří se jeví stejně kvalitně. Následně je probírán a konzultován celkový osobní dojem, kvalifikace, praxe a také výsledky Thomasu. Dalkia ČR a.s. začíná využívat pro výběr zaměstnanců také psychometrii.

4.4.2 Průběh přijímacího řízení pro jednotlivé pozice

Přijímací řízení pro výkonné, tj. dělnické, technické a administrativní pozice či praktikanty probíhá zpravidla stejně, tj. zkoumání životopisu a ústní rozhovor, u některých technických funkcí může být doplněno odborným testem.

Přijímací řízení pro manažerské pozice (střední a vyšší management) je tvořeno ústním rozhovorem v kombinaci s odborným testem nebo případovou studií, doplněno osobnostním dotazníkem, tj. pro vybraného uchazeče (příp. několik uchazečů v závěrečném kole výběru)

se zpracovává analýza osobního profilu metodou Thomas International. Výsledek z Thomasu budoucí zaměstnanci dostanou ve formě jednostránkového shrnutí zaslaného na soukromý mail.

Po absolvování přijímacího řízení informují zástupci společnosti uchazeče o přijetí či nepřijetí cca do 2 týdnů po pohovoru. Uchazeči, kteří nebyli pozváni k pohovoru, dostanou vyrozumění až po třech týdnech či měsíci, neboť společnost žádného uchazeče neodmítá dříve, než má vítěze. Automatická odpověď s poděkováním za zájem a zmínkou o budoucím informování, chodí okamžitě po zaslání životopisu.

Ve společnosti Dalkia ČR je vedena databáze s uchazeči, kteří nebyli na volné pracovní místo vybráni a umístili se na 2. - 3. místě v ústním kole. Samozřejmě je od uchazečů vyžádáno svolení o uchování informací.

Náklady na výběrové řízení

Ve společnosti nejsou zvlášť sledovány náklady ani časová náročnost výběrového řízení. Thomas test je financován pomocí předplatného, proto nejsou částky rozpočítávány.

Počet přijatých a propuštěných zaměstnanců

Do společnosti bylo od roku 2011 z externích zdrojů přijato 111 zaměstnanců, z toho 58 na dělnické pozice a 53 na pozice technické, administrativní a manažerské (nižší a střední úroveň řízení).

Tabulka 4.1 Nástupy Dalkia Česká republika a.s.

Nástupy Dalkia Česká republika a.s.:				
	2011	2012	2013	1-2/2014
externí:	31	42	32	6
interní: (bez návratu z MD)	52	9	2	3
	83	51	34	9

Zdroj: Zpracováno autorkou DP dle informací ze společnosti

Co se ukončení pracovního poměru týče, ve společnosti Dalkia je ukončován pracovní poměr formou dohody. Důvody pro ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele jsou především organizační změny, kdy se zaměstnanec stane nadbytečným a ze strany zaměstnance většinou bez udání důvodu. Za poslední 3 roky (2011 – 2013) bylo ukončeno 43 pracovních poměrů.

4.5 Výzkumné šetření

Cílem diplomové práce je na základě analýzy stávajícího systému získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti doporučit návrhy na jeho zlepšení. Pro zjišťování současného stavu systému získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Dalkia Česká Republika a.s. bylo po provedení polo – strukturovaného rozhovoru s vedoucí útvaru personalistiky a mezd použito dotazníkové šetření, jež proběhlo v březnu roku 2014. Pomocí dotazníkového šetření bylo osloveno 48 zaměstnanců na pozicích technických, administrativních a manažerských, kteří byli přijati v roce 2011 – 2014, neboť pro účely stanoveného cíle bylo žádoucí, aby si zaměstnanci průběh výběrového procesu podrobně pamatovali a nepodávali klamné informace. Zaměstnanci na dělnických pozicích byli z dotazníkového šetření vyloučeni. Velkou výhodou dotazníkového šetření je jeho anonymita.

Před samotným písemným dotazováním došlo ke konzultaci s konzultantkou ze společnosti, která navrhla vypuštění některých otázek. Následně proběhla pilotáž neboli vyzkoušení nanečisto. Dotazník byl předán 7 respondentům, kteří na jeho konci celý dotazník zhodnotili, popřípadě přidali náměty a připomínky. Dotazník byl, až na výjimky, pochopen bez potíží. Přibližně dvě otázky musely být pozměněny z důvodu nepochopení použitého pojmu. Po úpravě těchto otázek byl dotazník respondentům rozeslán prostřednictvím internetu.

Dotazník, který je obsažen v diplomové práci jako příloha č. 6, se skládá z 27 uzavřených, z 5 polo - uzavřených a 1 otevřené otázky, další otevřená otázka navazuje na předchozí otázku uzavřenou a vzhledem k tomu, že je pouze doplňující, nemá své vlastní číslo. Na uzavřené otázky mohli respondenti odpovídat výběrem vždy jen jedné odpovědi. Otázky 3; 5 - 12; 16 – 18; 21; 23 – 24 a 26 nabízí respondentům výběr ze čtyř slovně vymezených odpovědi uspořádaných do čtyřstupňové škály (určitě ano; spíše ano; spíše ne; určitě ne). Otázky jsou rozděleny podle tématu do 4 částí. V první části lze nalézt otázky 1-4, které se týkají získávání zaměstnanců. Druhou částí otázek 5-20 jsou zjišťovány názory na výběrové řízení. Pomocí otázek číslo 21-23 patřící do třetí části, lze zjistit, jak jsou respondenti informováni o volných pracovních místech v rámci společnosti a o koncepci talent management. Čtvrtá část obsahuje pouze identifikační otázky 28-32. Otázka 33 slouží pro návrhy, doporučení a připomínky ze strany respondentů.

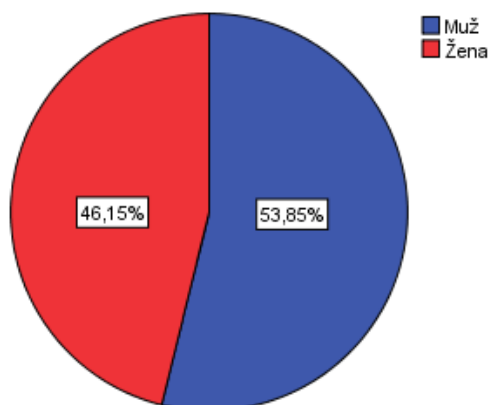
Dotazník byl rozeslán 48 respondentům a 26 respondentů dotazník řádně vyplnilo. Žádný z vybraných dotazníků nebylo nutné vyřadit, neboť došlo k bezchybnému pochopení všech otázek, a proto z toho vyplývá, že návratnost písemného dotazníku je 54,17%. Získaná data byla následně analyzována prostřednictvím řady statistických vzorců absolutní a relativní četnosti výskytu. Otevřené otázky nebyly graficky ani tabulkově vyhodnocovány, protože na ně odpovědělo jen minimum respondentů. Zpracování údajů bylo provedeno v programu SPSS 18.0 a pomocí tabulkového procesoru Microsoft Excel. Veškeré údaje jsou v procentuálním vyjádření. Pro lepší přehlednost jsou data prezentována v grafech.

Vzhledem k cíli práce dotazník obsahuje otázky týkající se: zdrojů informací o volném pracovním místě; důvodu reakce; průběhu a formy rozhovoru; kol výběrového řízení; talent managementu; doby, za kterou byli zaměstnanci přijati a také doby, kdy dostali výsledky výběrového řízení. Poslední otázky jsou identifikační, kde je zjišťován věk; pohlaví; délka pracovního poměru; pracovní pozice a místo výkonu práce.

K lepší orientaci jsou identifikační otázky č. 27-31 řazeny na začátku, i když v dotazníku jsou umístěny na konci

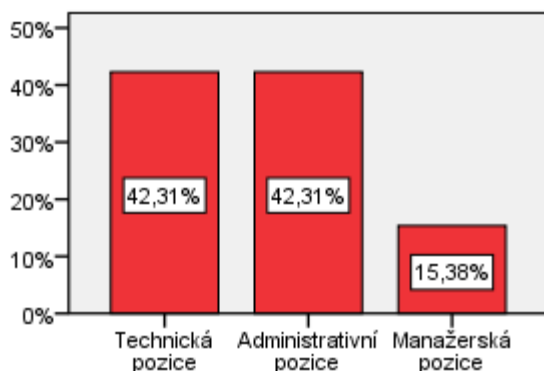
Dotazování se zúčastnilo 46,15% žen a 53,85% mužů z celkových 26 respondentů. Pro cíl této diplomové práce bylo žádoucí, aby dotazovaní pracovali ve společnosti nejvíce kolem 3 let, aby byla zachována důvěryhodnost sdělených informací. Dotazováním bylo zjištěno, že 19,23% respondentů pracuje ve společnosti Dalkia Česká Republika a.s. déle než 3 roky; 26,92% respondentů je v pracovním poměru 2 – 3 roky; 1 – 2 roky 30,77% a 0 – 1 rok 23,09%. Analýzou výsledků bylo zjištěno, že společnost zaměstnává různou věkovou kategorií, neboť se dotazníkového šetření zúčastnilo 7,69% zaměstnanců ve věku 18 – 25 let; 38,46% ve věku 26 – 30 let; 31 – 40 let 34,62% a 41 – 50 let 19,23%. Další identifikační otázka byla zaměřena na pozici, na které dotazovaný pracuje. Na technické a administrativní pozici pracuje shodně 42,31% respondentů a na manažerskou pozici zastává 15,38% respondentů. Poslední identifikační otázka se týkala působnosti buď na ředitelství společnosti 26,92% dotazovaných nebo v regionu 73,08% dotazovaných.

Graf 4.2 Pohlaví

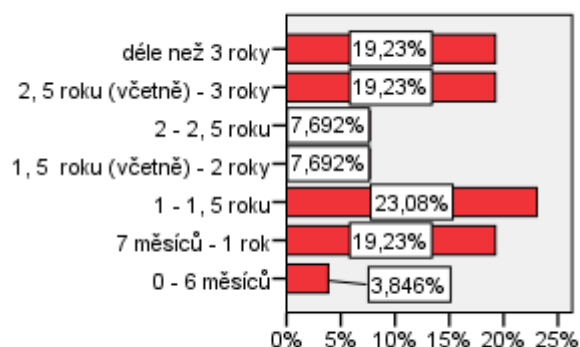


Zdroj: vlastní zpracování.

Graf 4.3 Pozice

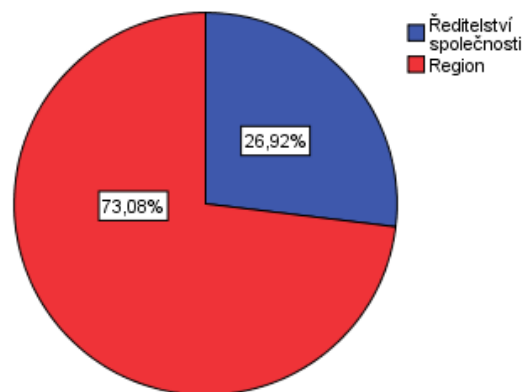


Graf 4.1 Doba pracovního poměru



Zdroj: vlastní zpracování.

Graf 4.4 Jednotka

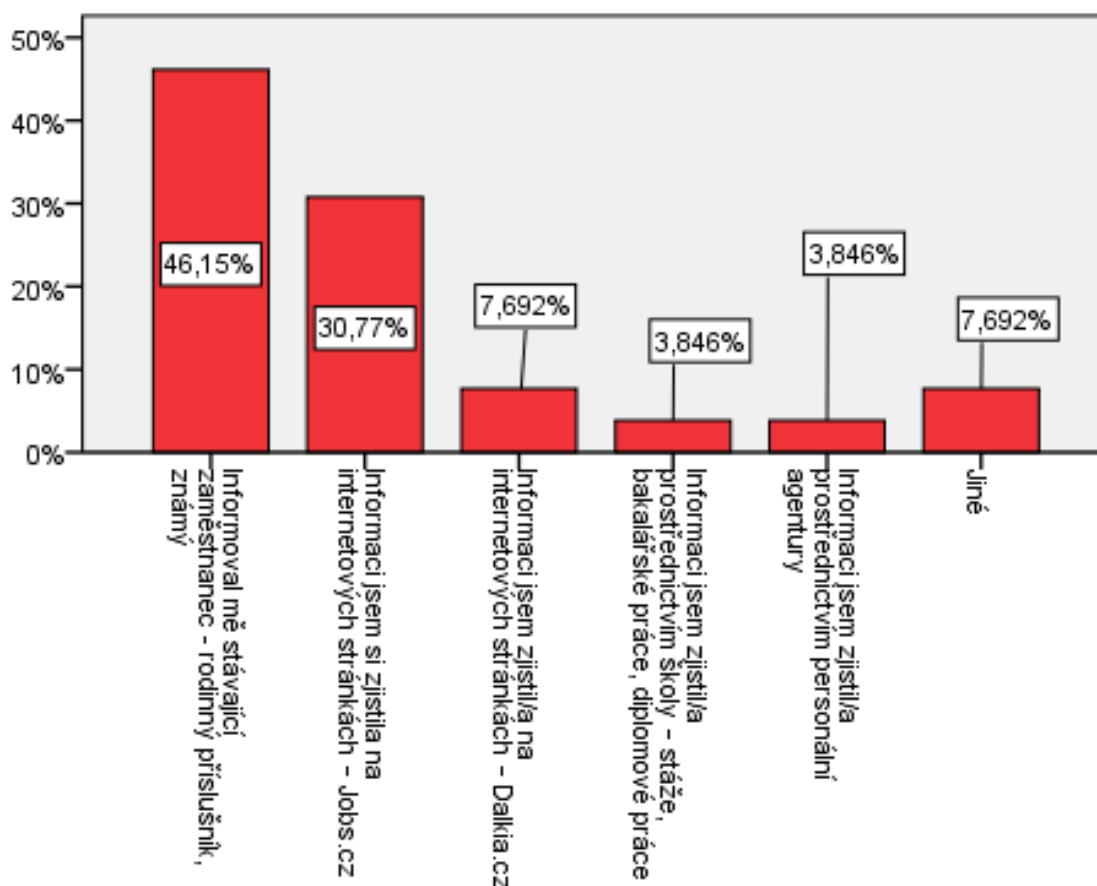


Zdroje: vlastní zpracování.

1. blok – Získávání zaměstnanců (otázky 1 – 4).

První otázka byla zaměřena na zdroje informací o pracovní nabídce. Z grafu č. 4.5 je patrné, že 46,15% respondentů bylo o této možnosti informováno stávajícím zaměstnancem (rodinným příslušníkem či známým). Z internetových stránek (Jobs.cz nebo Dalkia.cz) zjistilo informaci 38,46% respondentů. Prostřednictvím školy bylo informováno 3,85% a personální agentury 3,85%. Možnost jiný zdroj zvolilo 7,69% respondentů a jednalo se o zjištění informací od spolužáka z vysoké školy a jeden respondent byl osloven headhunterem. Z grafu vyplývá, že společnost využívá téměř všechny možné nástroje pro získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů, jež lze najít na stranách 20 – 25 diplomové práce.

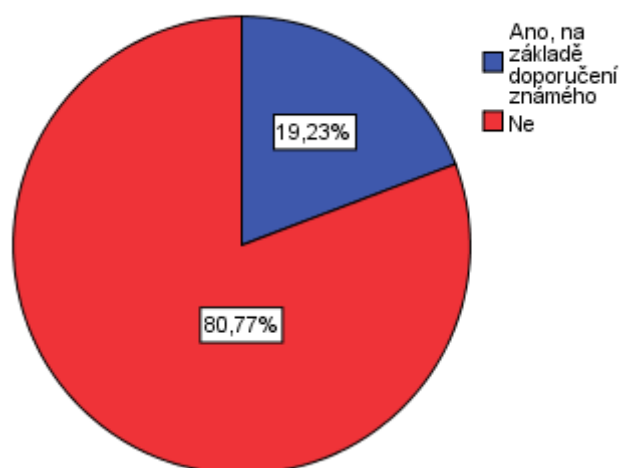
Graf 4.5 Zdroj informací



Zdroj: vlastní zpracování.

Po analýze sekundárních údajů bylo zjištěno, že společnost Dalkia velmi často přijímá nové zaměstnance na základě doporučení svých stávajících zaměstnanců. Proto bylo pomocí druhé otázky zjišťováno, zda byl zaměstnanec přijat na základě doporučení či nikoliv. Na základě doporučení známého bylo přijato 19,23 % respondentů. Možnost přijetí na základě doporučení rodinného příslušníka nebylo zvoleno v žádném případě.

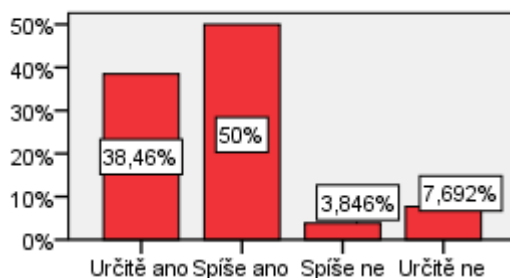
Graf 4.6 Přijetí na základě doporučení



Zdroj: vlastní zpracování.

Prostřednictvím další otázky bylo zjišťováno, zda respondenti znali veškeré důležité informace (náplň práce, místo výkonu, požadavky) o pracovní pozici dříve, než se zúčastnili výběrového řízení. Z grafu č. 4.7 lze vidět, že 88,46% respondentů znalo či spíše znalo veškeré důležité informace; pouze 3,85% spíše neznalo a 7,69% dokonce vůbec neznalo veškeré důležité informace.

Graf 4.7 Znalost náplně práce, místa výkonu, požadavky

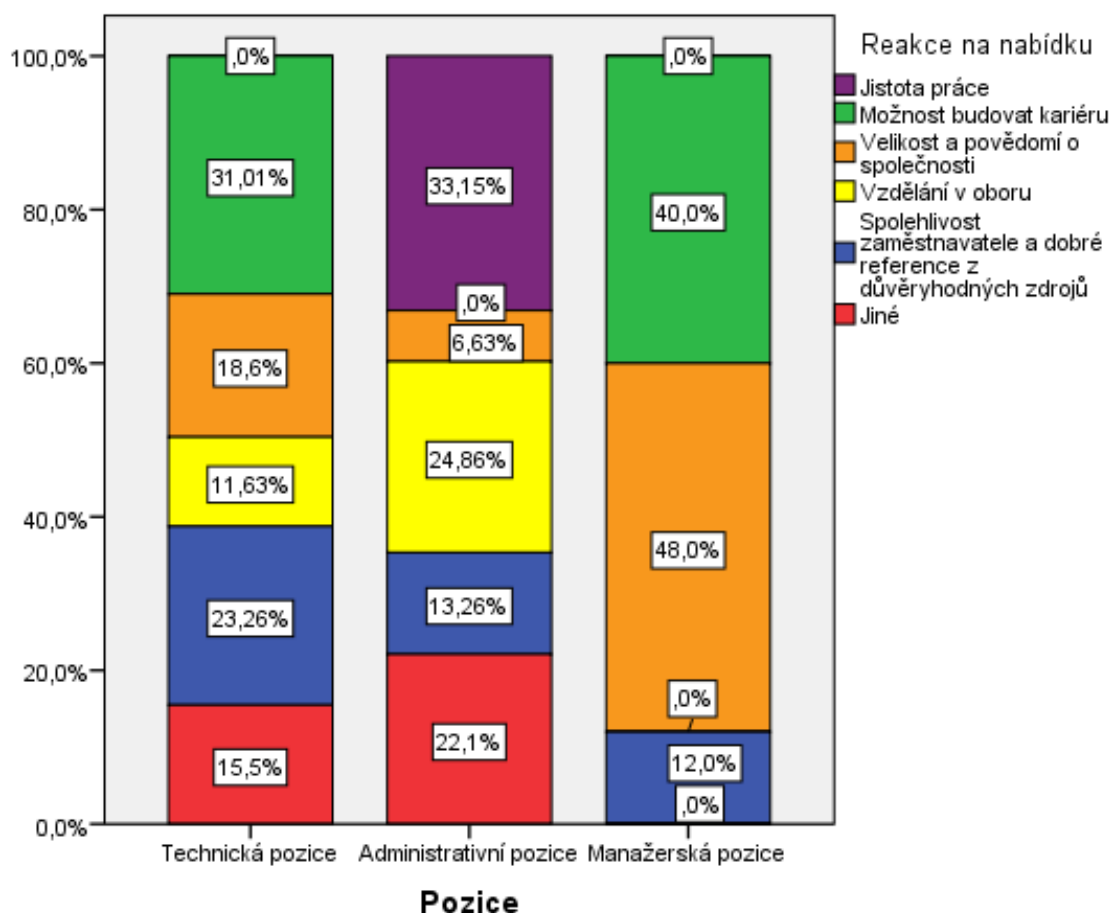


Zdroj: vlastní zpracování.

Další otázka v pořadí 4. byla vložena pro zjištění, z jakého důvodu reagovali jednotliví respondenti na nabídku volné pracovní pozice. Pro lepší přehlednost a vypovídací schopnost byl vytvořen graf, který slučuje pozici a důvod reakce na nabídku. Respondenti na technických pozicích reagovali nejvíce (31,01%) z důvodu, že ve společnosti Dalkia mohou budovat kariéru. Na druhé příčce se s 23,26% nachází spolehlivost zaměstnavatele a dobré reference z důvěryhodných zdrojů. Na administrativní pozici měli respondenti z 33,15% důvod jistotu práce a na druhém místě (24,86%) je umístěno vzdělání v oboru. Respondenti na manažerských pozicích reagovali z 48% z důvodu velikosti a povědomí o společnosti a z 40% kvůli možnosti budovat kariéru. Dále jeden respondent na technické pozici odpověděl, že reagoval z důvodu získání větší praxe a uplatnění v oboru; jeden respondent na administrativní pozici se rozhodl reagovat z důvodu uplatnění všeobecné dovednosti francouzského jazyka a jeden také na administrativní pozici z toho důvodu, že se mu líbila náplň práce.

(Nuly v grafu znamenají, že daná možnost zde není vůbec zastoupena).

Graf 4.8 Reakce na nabídku v závislosti na pozici

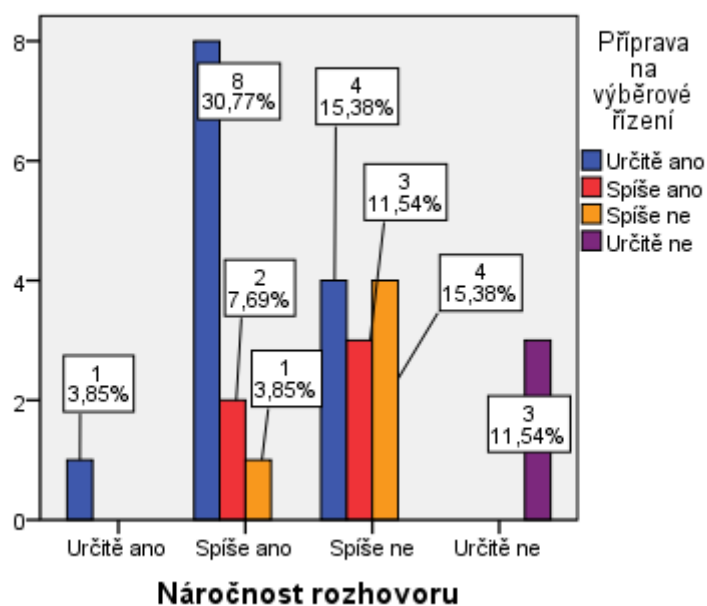


Zdroj: vlastní zpracování.

2. blok – Výběrové řízení (otázky 5 - 20).

Otázky č. 5 a č. 8 byly zaměřeny na přípravu na výběrové řízení a na náročnost výběrového rozhovoru. Pro lepší představu byly tyto dvě otázky vloženy do jednoho grafu č. 4.9. Z grafu lze vyčíst, že i přesto, že se jeden respondent (3,85%) na výběrové řízení určitě připravoval, připadal mu výběrový rozhovor náročný. V opačném případě je také velice zvláštní, že 11,54% respondentů se na výběrové řízení určitě nepřipravovalo a určitě jim nepřišel výběrový rozhovor náročný. Nejčastěji příprava obsahovala prostudování oblasti energetiky; průzkum trhu; zjišťování podrobných informací o firmě (výroční zprávy), studium legislativy a jiných podkladů pro přípravu na výběrový pohovor; informace o společnosti; zjištění informací od spolužáků z VŠB; příprava na otázky dle zveřejněného popisu práce - Zákoník práce; získání informací od stávajícího zaměstnance; docházení na intenzivní kurz aj.

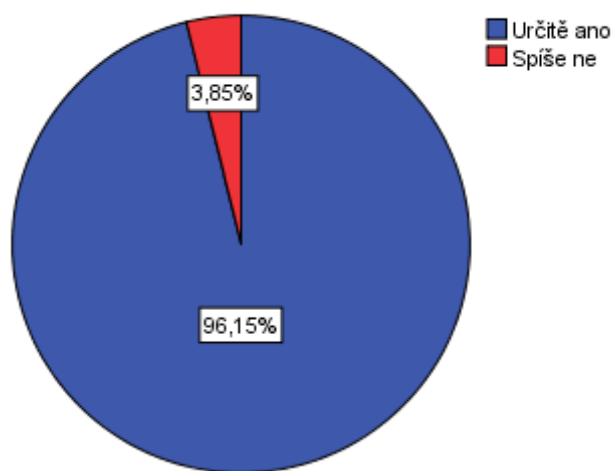
Graf 4.9 Náročnost výběrového řízení v závislosti na přípravě



Zdroj: vlastní zpracování.

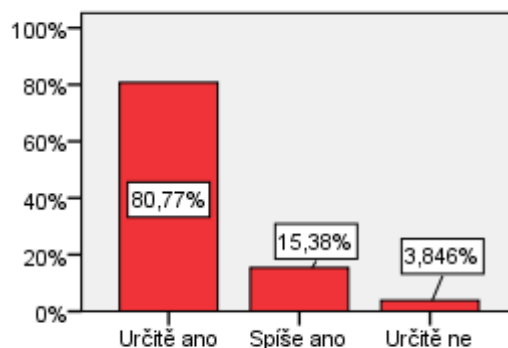
Následující dvě otázky byly zařazeny, aby bylo zjištěno, zda se komise vedoucí výběrový rozhovor představila (otázka č. 6) a zda byla připravena (otázka č. 7). Z 96,15% se komise určitě představila a pouze 3,85% respondentů odpovědělo, že se spíše nepředstavila. Tuto skutečnost mohla ovlivnit nervozita respondenta, že nemusel úplně vnímat samotný začátek rozhovoru. Na otázku ohledně připravenosti komise odpovědělo 96,15% respondentů, že komise určitě byla a spíše byla připravená. A opět pouze 3,85 % respondentů odpovědělo, že určitě připravená nebyla.

Graf 4.11 Představení komise



Zdroj: vlastní zpracování.

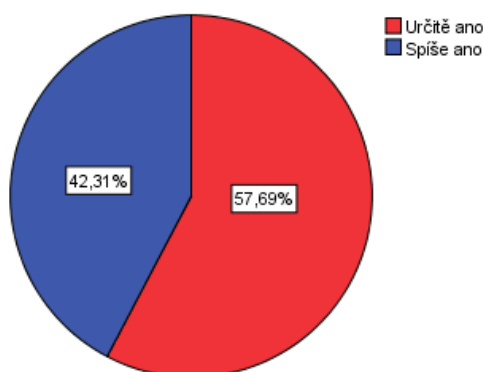
Graf 4.10 Připravenost komise



Zdroj: vlastní zpracování.

Pomocí další otázky bylo zjišťováno, zda u výběrového rozhovoru panovala přátelská/uvolněná atmosféra. Odpovědi jsou velmi příznivé, neboť všichni uchazeči odpověděli spíše a určitě ano.

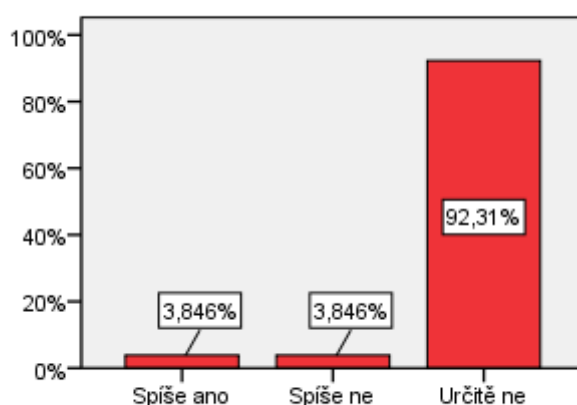
Graf 4.12 Atmosféra u rozhovoru



Zdroj: vlastní zpracování.

Na základě antidiskriminačního zákona je velice důležité, aby během výběrového rozhovoru nebyly pokládány tzv. diskriminační otázky, neboť i samotný uchazeč má právo na otázku neodpovídat. Společnost Dalkia tuto skutečnost určitě respektuje, neboť 96,19% respondentů odpovědělo, že jim takovéto otázky položeny spíše a určitě nebyly. Zbýlých 3,85% respondentů odpovědělo, že jim diskriminační otázky položeny byly, což by se však mohlo stát špatným pochopením položené otázky či samotným vysvětlením pojmu.

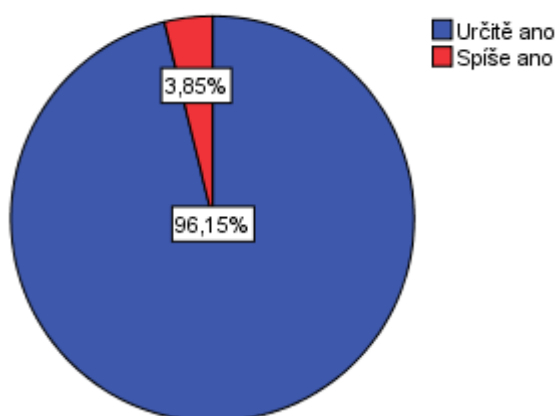
Graf 4.13 Diskriminační otázky



Zdroj: vlastní zpracování.

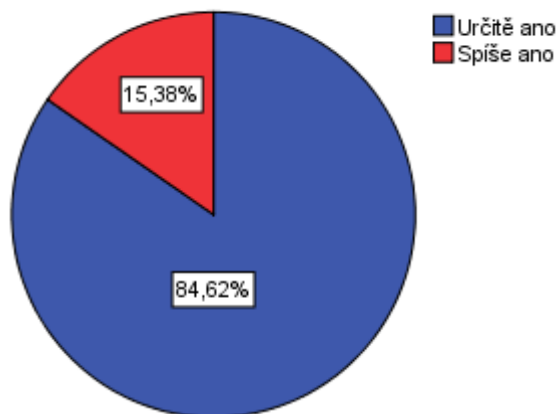
Pro lepší rozhodování o přijetí či nepřijetí volného pracovního místa, chce mít téměř každý uchazeč během výběrového rozhovoru možnost zeptat se na doplňující informace a také samozřejmě chce, aby mu veškeré dotazy byly zodpovězeny. Společnost Dalkia, jak lze vidět na grafech č. 4.14 a č. 4.15, oba požadavky spíše i určitě splňuje. Žádný uchazeč nezvolil negativní možnosti.

Graf 4.15 Položení otázek



Zdroj: vlastní zpracování.

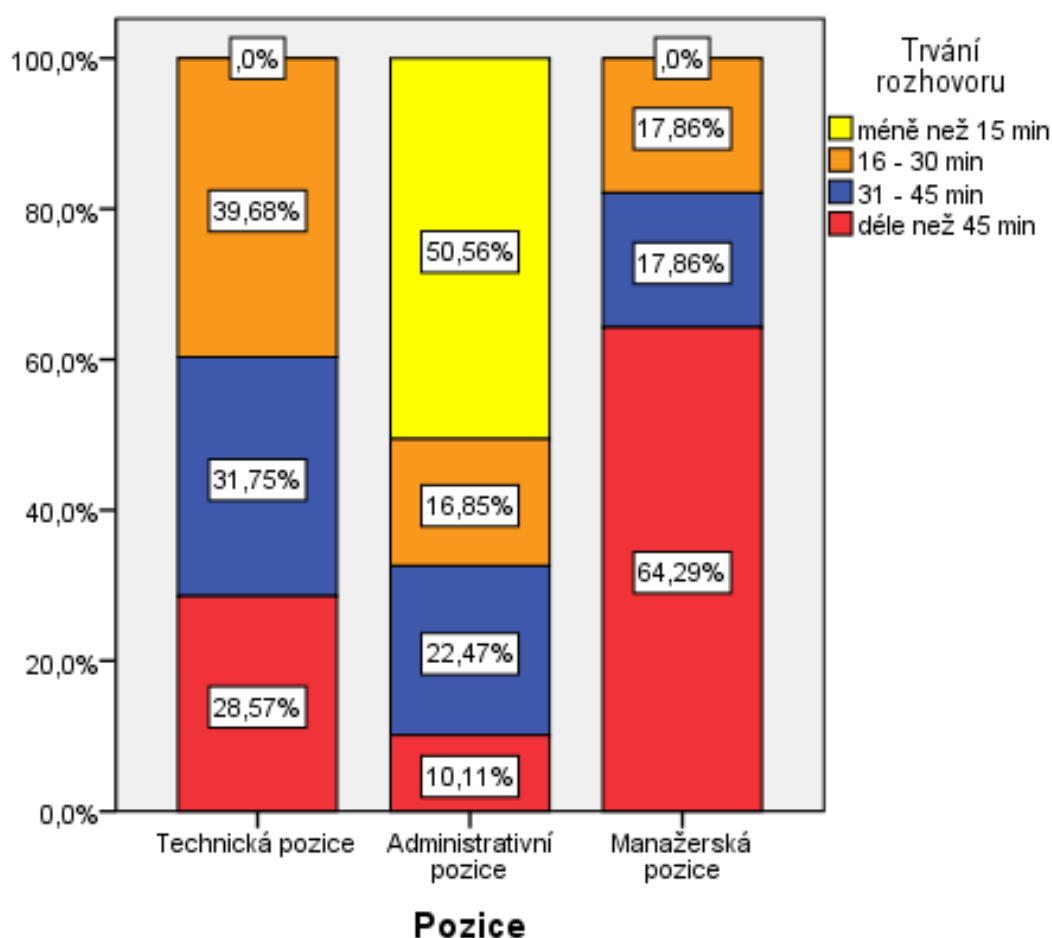
Graf 4.14 Zodpovězení otázek



Zdroj: vlastní zpracování.

Dobře připravený, strukturovaný a vedený rozhovor trvá nejčastěji kolem 45 min (někdy méně, někdy více), ale samozřejmě záleží na pozici. Z grafu č. 4.16, který slučuje závislost trvání výběrového rozhovoru s pozicí, lze vypožorovat, že rozhovor pro technické pozice nejčastěji (39,68%) trvá 16 – 30 min, pro administrativní (50,56%) méně než 15 min a pro manažerské pozice (64,29%) déle než 45 min. (Nuly v grafu znamenají, že daná možnost zde není vůbec zastoupena).

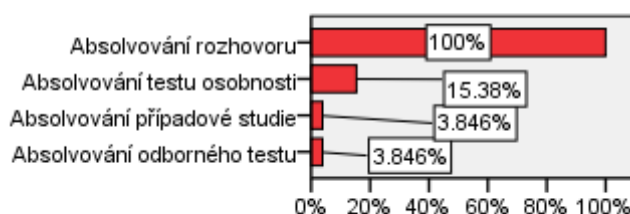
Graf 4.16 Trvání rozhovoru v závislosti na pozici



Zdroj: vlastní zpracování.

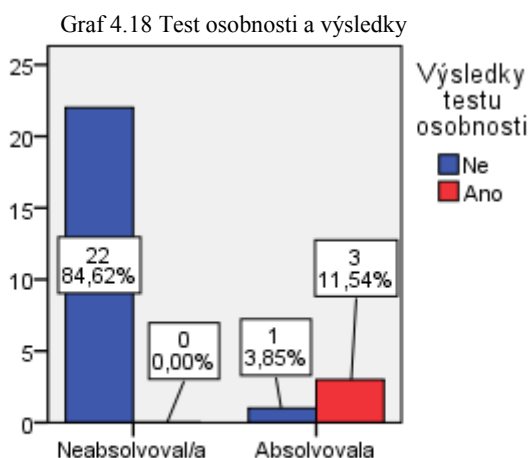
Další otázka sloužila pro zjištění, která kola v rámci výběrového řízení byla jednotlivými respondenty absolvována. Samozřejmě 100% respondentů absolvovalo rozhovor, neboť rozhovor absolvují vždy všichni uchazeči. Test osobnosti (Thomas test) absolvovalo 15,38% respondentů a případovou studii a odborný test pouze 3,846% respondentů. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že pouze 1 respondentka na administrativní pozici absolvovala test osobnosti, dále test osobnosti absolvovali 3 respondenti na manažerských pozicích, kdy jeden z nich absolvoval ještě navíc odborný test a druhý případovou studii.

Graf 4.17 Absolvovaná kola



Zdroj: vlastní zpracování.

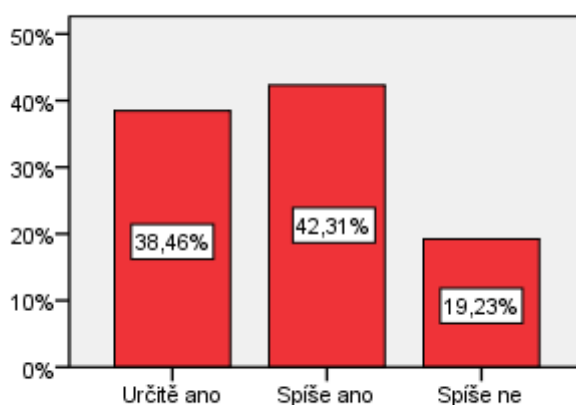
Otázka č. 15 svým charakterem navazovala na otázku předchozí a slučuje dohromady dvě záležitosti. Zda respondent absolvoval test osobnosti (Thomas test) a zda následně obdržel výsledky tohoto testu. Většina respondentů test osobnosti neabsolvovala, avšak ti, kteří ano, své výsledky kromě jednoho případu dostaly. V tomto ojedinělém případě mohlo dojít k nějakému nedorozumění.



Zdroj: vlastní zpracování.

Prostřednictvím 17. otázky bylo zjišťováno, zda respondentům byla během přijímacího řízení jasně sdělena nástupní mzda a možný mzdový vývoj. Dle výsledků vedení společnosti dbá, aby toto sdělení proběhlo, neboť 38,46% respondentů odpovědělo, že jim vše bylo určitě sděleno; 42,31% spíše sděleno a pouze 19,23% respondentů vyplnilo, že jim informace spíše nebyla sdělena.

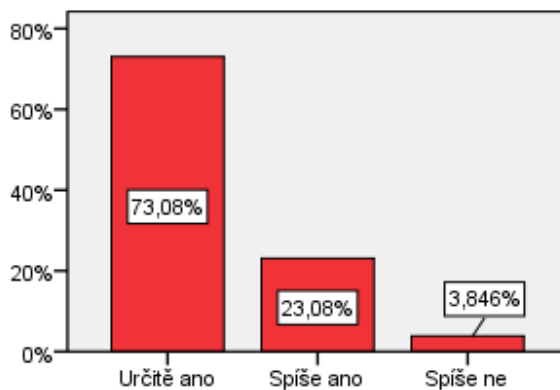
Graf 4.19 Mzdový vývoj



Zdroj: vlastní zpracování.

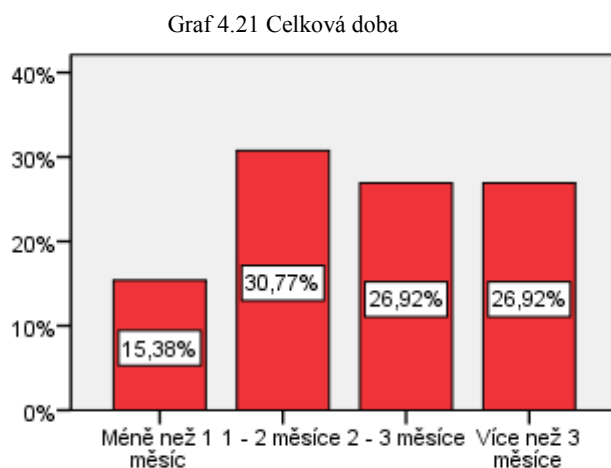
Následující otázka měla sloužit k poznání, zda se náplň práce respondentů představená u výběrového rozhovoru shoduje s jejich nynější náplní práce. Z výsledků analýzy, kdy určitě ano a spíše ano odpovědělo 96,19% respondentů je patrné, že ve společnosti Dalkia jsou velmi dobře známy nabízené pracovní pozice.

Graf 4.20 Náplň práce



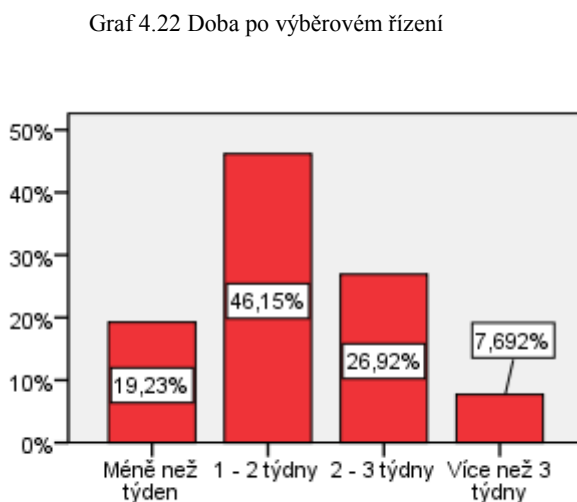
Zdroj: vlastní zpracování.

Otázka č. 19 byla zařazena k zjištění, kolik času uplyne od prvního kontaktu uchazeče se společností do data přijetí. Nejčastěji (30,77%) celý tento proces probíhá 1 – 2 měsíce; se stejným počtem procent (26,92%) 2 – 3 měsíce a více než 3 měsíce a méně než 1 měsíc trvá pouze z 15,38% případů.



Zdroj: vlastní zpracování.

V souvislosti s touto problematikou byla položena ještě jedna otázka týkající se časového období. Jedná se o dobu od skončení výběrového řízení po sdělení výsledků. Téměř polovina (46,15%) dotazovaných vyjádření o přijetí obdrželo v období mezi prvním až druhým týdnem. Z 26,92% byl respondent kontaktován v období mezi druhým a třetím týdnem. Méně než týden čekalo 19,23% a více než 3 týdny 7,69%. Personální manažeři ve společnosti by se měli snažit kontaktovat uchazeče co nejdříve, nejpozději však do 3 týdnů po absolvování výběrového řízení

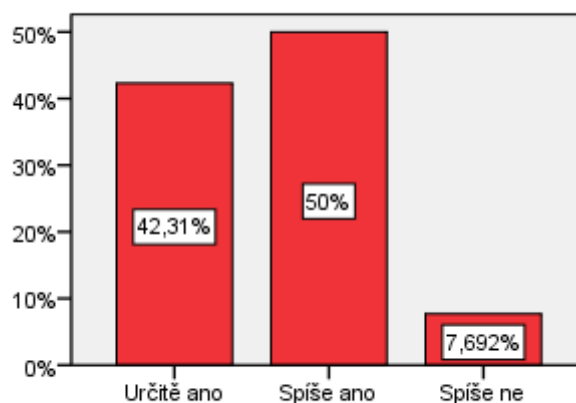


Zdroj: vlastní zpracování.

3. blok – Informovanost ve společnosti (otázky 21 - 23) – volná pracovní místa v rámci společnosti, Talent management.

Ve společnosti Dalkia jsou velmi často zaměstnanci přijímáni z vnitřních zdrojů, a proto byl další dotaz směřován na problematiku, zda respondenti disponují veškerými informacemi o volných pracovních místech v rámci společnosti. Na tuto otázku odpovědělo 50% respondentů spíše ano; 42,31% určitě ano a 7,69% spíše ne.

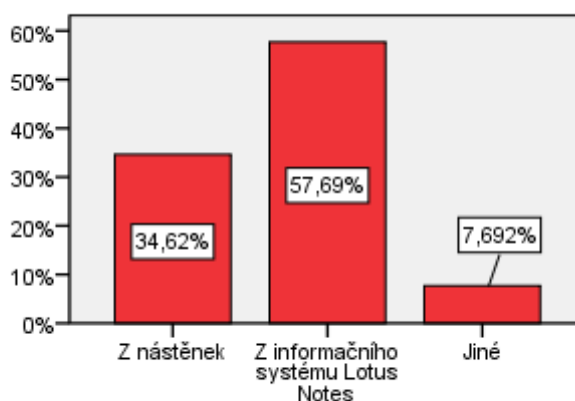
Graf 4.23 Volná pracovní místa v rámci společnosti



Zdroj: vlastní zpracování.

V Dalkii používají několik zdrojů informací týkající se volných pracovních míst v rámci společnosti, proto navazující otázka měla za úkol zjistit, který informační prostředek používají respondenti nejčastěji. Více než polovina 57,69% dotazovaných odpovědělo, že informace zjišťují z informačního systému Lotus Notes; 34,62% z nástěnek a 7,69% respondentů odpovědělo možnost jiné (internet).

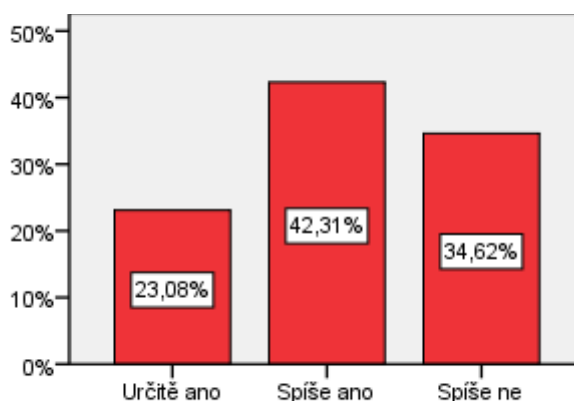
Graf 4.24 Zdroje informací o volných pracovních místech v rámci společnosti



Zdroj: vlastní zpracování.

Talent management je velká výhoda pro společnosti, jež tuto koncepci používají. Další otázka byla zařazena ke zjištění informovanosti ohledně existence talent managementu. 42,31% respondentů odpovědělo, že spíše ví o existenci talent management, 34,62% odpovědělo spíše ne a 23,08% respondentů určitě ano.

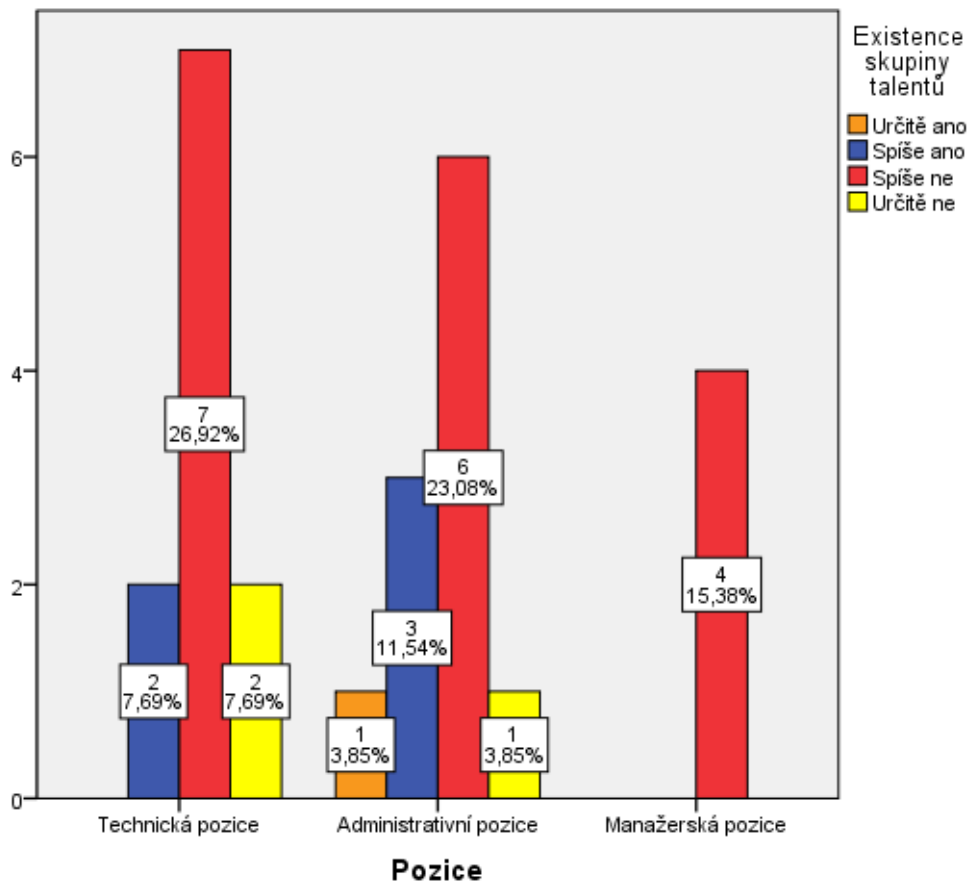
Graf 4.25 Existence talent managementu



Zdroj: vlastní zpracování.

Ve společnosti mají pro talentované zaměstnance sestavenou skupinu, kde jim věnují zvláštní a potřebnou péči. V následující otázce bylo zjišťováno, zda respondenti vědí o této skupině. Pro detailnější rozbor jsou dány do vztahu dvě proměnné a to pracovní pozice a vědomí o skupině talentů. Pouze 1 (3,85%) respondent na administrativní pozici odpověděl, že určitě ví o existenci skupiny talentů. Nejvíce procent 65,38% na všech třech pozicích získala odpověď spíše ne.

Graf 4.26 Existence skupiny talentů v závislosti na pozici



Zdroj: vlastní zpracování.

Otázky č. 24, 25 a 26 nejsou graficky vyhodnocovány, neboť na otázku č. 24, zda jsou respondenti zařazeni do skupiny talentů, odpověděli všichni ne.

Na poslední otevřenou otázku ohledně návrhů, připomínek odpověděl pouze jeden respondent. Respondent odpověděl: „každého zaměstnance by si měl vybírat jen a pouze jeho přímý nadřízený. Převzít za něj veškerou zodpovědnost z hlediska jeho zapracování na pozici a budoucího vzdělávání pro případ pozdějšího kariérního postupu. Dále by mohla být vytvořena centrální databanka ohledně žádostí o zaměstnání či zaslaných životopisů na personální útvar. V případě potřeby nového zaměstnance je zdroj životopisů nejednotný, zmatečný a mnohdy pouze na doporučení.“

Interpretace zjištění

Po provedení analýzy výsledků **prvního bloku otázek** týkajících se získávání zaměstnanců byly zjištěny tyto závěry. Nejčastějšími zdroji informací o volné pracovní nabídce jsou stávající zaměstnanci, kteří následně své známé či rodinné příslušníky do společnosti doporučují. Výhodou tohoto zdroje určitě je, že stávající zaměstnanec poskytne velice důvěryhodné a pravdivé informace. Doporučení zaměstnanci bývají ti nejlepší. Dalším využívaným zdrojem informací jsou bezpochyby internetové stránky (Jobs.cz, Dalkia.cz). Internet se však dá využít ještě mnohem více. Inzeráty o volné pracovní nabídce jsou nejspíš úplně a obsahují veškeré informace, jak plyne z grafu č. 4.7. Nejčastějšími důvody odpovědi na pracovní nabídku byly: možnost budovat kariéru, jistota práce a velikost a povědomí o společnosti. Pro společnost je určitě velmi výhodné, že má mezi lidmi dobré jméno a ví se o ní, že je zde možnost budovat kariéru.

Z rozboru výsledků **druhého bloku otázek**, jež se týkaly výběrového řízení, vyplývá, že jsou vždy účastníci komise představeni a připraveni. U výběrového rozhovoru panuje přátelská a uvolněná atmosféra a nejsou pokládány diskriminační otázky. Na závěr výběrového rozhovoru má také možnost uchazeč zeptat se na doplňující informace a jeho otázky jsou mu ve většině případů zodpovězeny. Z vyhodnocení dotazníkového šetření také vyplývá, že všichni uchazeči absolvují rozhovor a na základě jeho výsledků následně někteří absolvují další kola výběrového řízení (test osobnosti, případovou studii a odborný test). Při výběrových řízeních je ve společnosti dbáno na sdělení nástupní mzdy a možného mzdového vývoje a náplně práce. Personální manažeři ve společnosti by se měli snažit kontaktovat uchazeče co nejdříve, nejpozději však do 3 týdnů po absolvování výběrového řízení, neboť momentálně byli respondenti s výsledkem seznámeni i po více jak třech týdnech.

Výsledky **třetího bloku otázek** zaměřených na informovanost ohledně volných míst v rámci společnosti a talent managementu. Zaměstnanci o volných pracovních místech přehled mají a nejčastěji je sledují v informačním systému Lotus Notes. Existence talent managementu a skupina talentů je však zaměstnancům známá méně, což je pro společnost určitě nevýhoda.

Analýzou výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že ve společnosti Dalkia je přistupováno k získávání a výběru zaměstnanců velmi pečlivě a zodpovědně, i přesto, že zde není nevyužíváno nejmodernějších metody. I přes tuto skutečnost vyplynulo z analýzy i několik slabších míst, ke kterým bude navrženo doporučení.

5 Návrhy a doporučení

Pro každou společnost je velmi důležité, získat, vybrat a udržet nejvhodnějšího uchazeče na volné pracovní místo. Pokud tomu tak není, vznikají společnosti vyšší náklady související s nutností získat a vybrat zaměstnance nového, s vysokou fluktuací, což má také dopad na produktivitu zaměstnanců a kvalitu poskytovaných služeb.

Společnost Dalkia Česká republika a.s. má svůj systém získávání a výběru zaměstnanců nastavený velmi dobře, neboť analýzou dotazníkového šetření a sekundárních dat byly zjištěny velmi dobré závěry. I přes tuto skutečnost budou navrženy návrhy a doporučení k možnému vylepšení stávajícího systému.

5.1 Využívání sociálních sítí

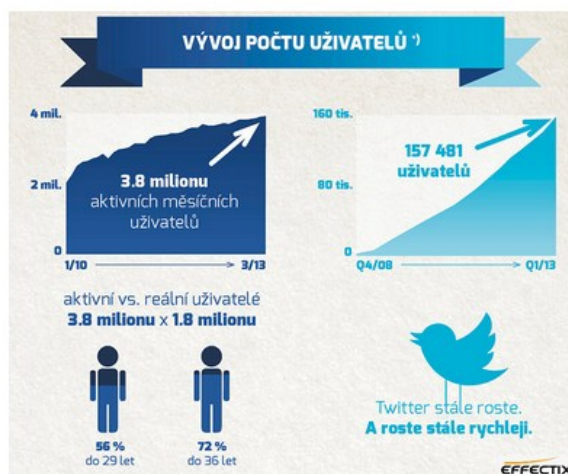
První zkoumanou oblastí (1. blokem) bylo získávání zaměstnanců. Z analýzy dat a výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že společnost používá téměř všechny nástroje k získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů, jež jsou uvedeny na stranách 20 – 25 diplomové práce. Nejčastějším využívaným zdrojem informací o volných pracovních místech je stávající zaměstnanec, rodinný příslušník či známý. Na druhém místě se bezpochyby umístil internet a webové stránky jobs.cz a Dalkia.cz. V současné době v České republice používá internet 6 milionů lidí a lidé v produktivním věku ho využívají téměř všichni, což je výbornou zprávou právě pro společnosti používající internet jako metodu získávání zaměstnanců. Právě z tohoto důvodu může být vedení společnosti navrhnuť, aby právě internet využívali ještě o něco více a to prostřednictvím **sociálních sítí**, které jsou určitě ve své rozkvěti. Výhodou sociálních sítí je, že s jejich pomocí lze oslovit široké spektrum osob a tím i možné potencionální zájemce o volné pozice. Jejich procházení je velice snadný a pohodlný způsob s nízkými náklady, jak najít a získat vhodného kompetentního zaměstnance. Počty uživatelů jsou poměrně vysoké s rostoucím trendem. Pro účely získávání nových zaměstnanců je nejlepší sociální síť **LinkedIn**, která je přímo propojena s trhem práce, jak již bylo uvedeno na straně 24. Lidé zde prezentují svou osobnost, své zkušenosti, doporučení bývalých kolegů či obchodních partnerů a mají zájem se prezentovat relevantním kontaktům. Profil zde mají specialisté, odborníci a lidé z nejrůznějších oborů. LinkedIn vlastně nahrazuje a rozšiřuje životopis. Momentálně je na LinkedInu zaregistrováno přibližně 200 milionů uživatelů. V ČR je podle studie zveřejněné na portálu MediaGuru.cz zaregistrováno k 1. 10. 2012 přibližně 224 tisíc uživatelů. Nejvíce uživatelů této sociální sítě pracovalo v oblasti informačních technologií (14,6 tisíc), prodeje (14,1 tisíc) a inženýrství (12,7 tisíc).

Díky neustále vzrůstajícímu počtu uživatelů je tato sociální síť velmi oblíbenou databází potenciálních zaměstnanců z celého světa. Návrhem proto je, vytvořit zdarma profil na této sociální síti a pomocí ní vyhledávat zdarma nové zaměstnance. Společnost si však může zaplatit placené nástroje pro profesionály a pomocí nich filtrovat vhodné kandidáty. Vyhledáváním uchazečů na sociálních sítích by byl pověřen jeden zaměstnanec, který by sociálním sítím rozuměl nebo by také mohl být přijat nový zaměstnanec například na poloviční úvazek, který by mohl pracovat z domova.

K získávání zaměstnanců je možné využít i další sociální sítě jako **Facebook** a **Twitter**. Tyto sociální sítě jsou však určeny primárně pro zábavu a navazování osobních kontaktů, takže zde je spíše vhodné umisťovat svou reklamu a také se zde mohou organizace mnohem snadněji prezentovat samy sebe jako výborného zaměstnavatele (Armstrong, 2007). Na Facebooku existuje také možnost zaplatit si filtrování a zacílení na osoby pomocí stanovených parametrů a působit tak na ně svou reklamou, nejnižší částka vkladu je 100 Kč. Po zaplacení zvolené částky se zapne autopilot a vše je ovládáno pomocí Facebooku samo. Vhodné je do prezentace společnosti zapojit stávající zaměstnance a požádat je, aby na sociální sítě vkládali příspěvky o tom, jaké je pracovat v této firmě či sdíleli inzerát o volném pracovním místě. Z grafu č. 5.1 vyplývá, že počty uživatelů v ČR Facebooku a Twitteru i nadále rostou. Facebook však zaznamenal prudký nárůst uživatelů počátkem roku 2010, poté dochází spíše ke zpomalení. Počty uživatelů v porovnání s těmito hodnotami rostou na Twitteru stále rychleji.

Dalších 9 důvodů, proč zapojit sociální sítě do firemní politiky lze nalézt v Příloze č. 2.

Graf 5.1 Vývoj počtu uživatelů



Zdroj: Effectix.com (2012)

5.2 Odměna za doporučení a dny otevřených dveří

Ve společnosti Dalkia jsou velmi často zaměstnanci přijímáni na základě doporučení stávajících zaměstnanců. Tento nástroj získávání zaměstnanců je pro organizace určitě velice výhodný, a jak vyplynulo ze strany 21, nejlepší zaměstnanci často pochází z doporučení současných zaměstnanců. Pro lepší motivaci zaměstnanců by bylo vhodné doporučujícího zaměstnance **odměnit** v případě, že nový zaměstnanec vydrží ve společnosti déle než zkušební dobu. Odměnou by mohla být finanční odměna, kulturní zážitek, poukaz do obchodu a jiné. Jakmile by doporučený zaměstnanec vydržel ve společnosti do konce zkušební doby, obdržel by doporučující zaměstnanec částku 3 000 Kč, po dalších 6 měsících další 3 000 Kč a po dalších 6 měsících další 3 000 Kč. Pro lepší poznání společnosti by bylo vhodné zavést pro rodinné příslušníky a známe zaměstnanců **Dny otevřených dveří**. Lépe by společnost poznali a následně by se zde také mohli se všemi důležitými informacemi ucházet o zaměstnání.

5.3 Rozhovor v cizím jazyce a jazykový test, test znalostí a ukázky práce

Druhou zkoumanou oblastí (2. blokem) bylo výběrové řízení. Celý výběrový rozhovor má společnost Dalkia vytvořený a vedený na výbornou. Někteří zaměstnanci však absolvují pouze výběrový rozhovor, jak lze vyčíst z grafu 4.17. Proto dalším doporučením je zařadit pro nižší pozice (administrativní či nižší technické pozice) **test znalostí** či **ukázky práce** podle zaměření pozice. Uchazeči o administrativní pozici by absolvovali rozhovor v **cizím jazyce a jazykový test** (podle potřeby anglický, francouzský), test práce na PC, atd.

5.4 Sebe prezentace a behaviorální rozhovor

Pro účely výběru zaměstnanců na klíčové pozice na úrovni středního a vyššího managementu z vnějších zdrojů je doporučeno zařadit mezi nástroje výběru zaměstnanců **sebe prezentaci a behaviorální rozhovor**. Sebe prezentace by byla součástí rozhovoru, jemuž by předcházela. Jednalo by se o představení sebe sama například ve 4 minutách. Součástí sebe prezentace by také bylo shrnutí svých silných a slabých stránek. Pro manažerské pozice by mohla být tato sebe prezentace v cizím jazyce. Behaviorální rozhovor byl by součástí výběrového rozhovoru na začátku celého výběrového řízení. Behaviorální rozhovor je vysoce efektivní a moderní metoda výběru zaměstnanců, kdy je vybíráno z menšího počtu uchazečů. Na základě cílených otázek lze dostat informace o speciálních znalostech, dovednostech, praktických zkušenostech v oboru či motivaci. Právě z toho důvodu je vhodné ji využít pro zjišťování vysoce specifických pracovních požadavků.

Na otázky se nelze jednoduše připravit, a proto testují uchazečovu pohotovost, logiku uvažování, improvizaci, a tím lze získat informace s vysokou vypovídací hodnotou. Velkou výhodou behaviorálního rozhovoru je, že nestojí žádné další náklady, kromě absolvování kurzu. Kurz vedení behaviorálního rozhovoru pro personální manažery stojí kolem 10 tisíc, kde se dozví veškeré důležité informace o vedení takového typu rozhovoru (např. absolvent bude mít sadu technik pro vedení behaviorálního rozhovoru; bude umět pracovat s vágní (nejasnou, neurčitou) odpovědí; bude umět vézt rozhovor ne pohovor). Do behaviorálního rozhovoru, který je veden s člověkem, který se uchází o pozici manažera, jež bude vést tým lidí, mohou být zařazeny otázky typu: „Jaké nejtěžší rozhodnutí jste musel/a udělat v tomto roce? Jak jste postupoval/a při řešení nového netradičního úkolu? Zkritizujte prosím Vašeho nadřízeného za neustálý pozdní příchod. Uveďte příklad Vámi stanoveného cíle a popište, jak jste cíle dosáhl/a? Jakým způsobem motivujete tým k vyšší výkonnosti? Jakým způsobem budete řešit konflikt mezi zaměstnanci?“ Teprve po tomto rozhovoru by následovalo absolvování případové studie a test osobnosti.

5.5 Oběd s vybraným uchazečem

Na konci výběrového řízení by se mohl konat **oběd s vybraným uchazečem**, jež ve společnosti dosud nebyl znám. Obědu by se zúčastnil personalista a přímý nadřízený. Jednalo by se především o specializované pozice (střední či vyšší management). Došlo by tak k lepšímu poznání uchazeče a také by bylo příjemnější vyjednávání veškerých podmínek. Pozvání na oběd, respektive jeho cena není příliš vysokou položkou a bezpochyby udělá na vhodného avšak nerozhodného uchazeče dojem.

5.6 Zpropagování talent managementu a skupiny talentů

Ve 3. bloku byla zjištěna informovanost o volných pracovních místech uvnitř společnosti a talent managementu. Jak se již projevilo v otázce č. 4, respondenti na technických a manažerských pozicích velmi často na nabídku volné pracovní pozice reagovali z důvodu možnosti kariérního růstu. Společnost Dalkia má velice propracovaný systém získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů, avšak při získávání z vnitřních zdrojů by si společnost měla dát pozor na syndrom Petra Pana, syndrom diskriminace, syndrom kočáru a mouchy, syndrom Julia Caesara a Syndrom chobotnice (podrobněji viz příloha č. 1). Ve společnosti Dalkia je uplatňována koncepce talent management, a také je zde využíváno plánování následnictví. Pro tyto účely jsou vytvořeny dvě skupiny zaměstnanců – talentů

a plánování následnictví. Informace o volných pracovních místech v rámci společnosti zaměstnanci mají, jak vyplývá z grafu 4.23. O plánování nástupnictví řadoví zaměstnanci hluboký přehled nemají, což ani pro společnost není cílem. Plánování nástupnictví je považováno čistě za nástroj řízení lidských zdrojů. O čem by však přehled mít mohli je samotný talent management a skupina talentů. Z výsledků otázky 23 je patrné, že pouze 23,08% respondentů ví o existenci talent managementu ve společnosti. Ostatní respondenti odpověděli spíše ano a spíše ne. Co se existence skupiny talentů týče, určitě o této skupině vědí pouze respondenti na administrativní pozici. Největší počet respondentů jak na technických, tak i na manažerských pozicích odpovědělo, že o skupině talentů spíše neví. Návrhem proto je více **zpropagovat** samotný koncept **talent management**, a také **skupinu talentů**, aby zaměstnanci lépe věděli o této možnosti. Bylo by vhodné vytvořit nástěnky, informace vložit na interní informační systém Lotus Notes. Mohla by být také uspořádaná schůzka pro všechny zaměstnance, kde by se dozvěděli veškeré informace. Schůzka by byla vyhlášena nejméně dva týdny před samotným konáním, aby si zaměstnanci mohli naplánovat svůj čas také si případně připravit otázky.

6 Závěr

Lidské zdroje jsou jednou z nejdůležitějších součástí každé společnosti. Bez lidí by společnosti nevznikaly, a také by nemohly dosahovat svých stanovených cílů. Cílem každého majitele, akcionáře či manažera společnosti je, aby právě jeho společnost byla úspěšná, konkurenceschopná a přinášela zisk, a proto se snaží vyhledávat správné zaměstnance, kteří jim pomohou k dosažení stanovených cílů. Právě z tohoto důvodu je získávání a výběr zaměstnanců klíčovou činností. Na trhu práce je v současné době mnoho uchazečů o zaměstnání, ale vybrat mezi nimi toho nejvhodnější už není tak jednoduché. Personalista nebo kdokoliv jiný, kdo zaměstnance vybírá, musí přesně vědět, koho společnost potřebuje a pomocí nejrůznějších metod ho identifikovat. Špatná identifikace většinou způsobí rostoucí náklady a promrhání času.

Cílem diplomové práce bylo na základě analýzy stávajícího systému získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti doporučit návrhy na jeho zlepšení.

Teoretická část diplomové práce obsahovala důležité a nezbytné teoretické pojmy z oblasti získávání a výběru zaměstnanců a talent managementu, jež byly získány z odborné české i zahraniční literatury a internetových zdrojů. Samozřejmě jsou všechny použité zdroje uvedeny v seznamu literatury na konci diplomové práce.

V úvodu praktické části byla představena společnost Dalkia Česká republika a. s. Navazoval popis stávajícího systému společnosti získávání a výběru zaměstnanců a upřesnění průběhu dotazníkového průzkumu. V praktické části byla následně věnována pozornost analýze tohoto systému, která byla provedena dotazníkovým šetřením, což bylo také cílem celé diplomové práce. Po zpracování výsledků byly navrženy návrhy a doporučení, které budou prezentovány vedení společnosti. K navrženým doporučením patří využívání sociálních sítí k získávání zaměstnanců; odměňování zaměstnanců za doporučení nového zaměstnance; pořádání dne otevřených dveří; využívat v rámci výběrového řízení také test znalostí či ukázkou práce a rozhovory a testy v cizím jazyce pro nižší pozice; pro pozice na úrovni středního a vyššího managementu využívat v rámci rozhovoru sebeprezentaci a behaviorální rozhovor; na konci výběrového řízení uspořádat pro dojednání všech podrobností oběd s vybraným uchazečem a v poslední řadě více zpropagovat talent management a skupinu talentů. Výsledky dopadly velmi dobře, z čehož vyplývá, že společnost Dalkia Česká republika a.s. má kvalitně nastavený proces získávání a výběru

zaměstnanců. Zpracování tématu „Získávání a výběr zaměstnanců“ bylo velmi přínosné, neboť bylo zjištěno, jak Dalkia a.s. získává a vybírá své zaměstnance.

Jak utvrzuje mezinárodně uznávaný standard v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů „Investor in People“, a také ocenění nejen v soutěži Zaměstnavatel roku, které společnost Dalkia Česká republika a.s. vlastní, staví tato společnost do středu svého zájmu, strategie a efektivity společnosti své zaměstnance. Společnost je velmi starostlivý a pečující zaměstnavatel, který se již od prvního kontaktu s uchazečem snaží o to, aby se jedinec cítil spokojeně.

Seznam literatury

Knižní zdroje:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ASWATHAPPA, K. *Human resource management*. USA: Tata McGraw-Hill, 2008. ISBN 987-0-07-066020-5.

BRANHAM, Leigh. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80 – 251 – 0223 – 7.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

EVANGELU, Jaroslava Ester. *Diagnosticke metody v personalistice*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2607-6.

HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Praha: Computer Press, 1999. ISBN 80-7226-161-4.

HRONÍK, František. *Poznejte své zaměstnance*. Brno: Era, 2002. ISBN 80-86517-20-9.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.

HRONÍK, František. *Poznejte své zaměstnance. Vše o Assessment Centre*. Brno: Motiv Pres, 2012. ISBN 978-80-904133-5-1.

JACKSON, Susan E., Randall S. SCHULER a Steve WERNER. *Managing Human Resources*. London: South – Western Cengage Learning, 2009. ISBN 978-1-111-58022-3.

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3.

ROBINSON. *Human Resource Manangement in Organisation*. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2006. ISBN 13-978-1-84398-0667.

ROS, Jay. *Přijímací pohovor. Co chtějí firmy slyšet a jak to říct*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1944-3.

STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika 2009-2010*. Praha: ASPI, 2009. ISBN 978-80-7357-429-1.

MONTAG, Petr. *Assessment centre: moderní nástroje pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. Praha: Pragoeduca, 2002. ISBN 80-7310-004-5.

Internetové zdroje:

ClearFit Team. Clearfit.com. *Employee Search: Social Media Is Not the Recruiting Miracle Your Company Is Looking for*. [online]. 02. 08. 2012, [citace 2013-11-25]. Dostupné z WWW: <http://www.clearfit.com/resource-center/candidate-sourcing/employee-search-social-media-is-not-the-recruiting-miracle-your-company-is-looking-for/>.

ClearFit Team. Clearfit.com. *Hiring and Recruiting – How Recruiting Methods Have Changed over the Past Ten Years*. [online]. 22. 11. 2012, [citace 2013-11-25]. Dostupné z WWW: <http://www.clearfit.com/resource-center/candidate-sourcing/hiring-and-recruiting-how-recruiting-methods-have-changed-over-the-past-ten-years/>.

Effectix.com. Doba-webova.com. *Statistiky sociálních sítí*. [online]. 2012, [citace 2013-11-25]. Dostupné z WWW: <http://www.doba-webova.com/cs/statistiky-pro-socialni-sit/>.

HANDL, Jan. Lupa.cz. *Češi a internet v roce 2012: Stále jsme podprůměrní*. [online]. 4. 12. 2012, [citace 2013-11-25]. Dostupné z WWW: <http://www.lupa.cz/clanky/cesi-a-internet-v-roce-2012-stale-jsme-podprumerni/>.

HANDL, Jan. M-journal.cz. *Jak dobře používat LinkedIn?* [online]. 8. 3. 2010, [citace 2014-03-30]. Dostupné z WWW: http://www.m-journal.cz/cs/praxe/z-praxe/jak-dobre-pouzivat-linkedin-_s407x6328.html

HUČÍN, Jakub. Jakub.hucin.cz. *Psychologie při výběru zaměstnanců*. [online]. [citace 2013-12-23]. Dostupné z WWW: <http://jakub.hucin.cz/vyber.html>.

HUČKOVÁ, Kateřina. Personální marketing.cz. *Kdo je „lovec hlav“? Hodnota dobrého headhuntera je vysoká*. [online]. [citace 2014-03-18]. Dostupné z WWW: <http://www.personalni-marketing.cz/detail-clanku/kdo-je-lovec-hlav-hodnota-dobreho-headhuntera-je-vysoka>.

HUČKOVÁ, Kateřina. Personální marketing.cz. *9 důvodů proč zapojit sociální sítě do personální politiky*. [online]. [citace 2014-03-31]. Dostupné z WWW: <http://www.personalni-marketing.cz/detail-clanku/9-duvodu-proc-zapojit-socialni-site-do-personalni-politiky>.

Klubzaměstnavatelů.cz. *Sodexo Zaměstnavatel roku 2012 je DALKIA Česká republika*. [online]. 17. 12. 2012, [citace 2014-03-10]. Dostupné z WWW: <http://www.klubzamestnavatelů.cz/sodexo-zamestnavatel-roku-2012-je-dalkia-ceska-republika/zprava/>.

LICHÁ, Klára. Kariera.ihned.cz. *Výhody a nevýhody spolupráce s personální agenturou z pohledu uchazeče o práci*. [online]. 30. 10. 2003, [citace 2014-01-28]. Dostupné z WWW: <http://kariera.ihned.cz/c1-13468030-vyhody-a-nevyhody-spoluprace-s-personalni-agenturou-z-pohledu-uchazece-o-praci>.

MUSÍLKOVÁ, Petra. Pcworld.cz. *E-recruitment aneb práce přes internet*. [online]. 01. 01. 2001, [citace 2013-11-25]. Dostupné z WWW: <http://pcworld.cz/internet/e-recruitment-aneb-prace-pres-internet-12770>.

MÜLLER, Roman. Finance.cz. *Proč a jak používat LinkedIn.com?* [online]. 26. 9. 2013, [citace 2013-11-25]. Dostupné z WWW: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/248847-proc-a-jak-pouzivat-linkedin-com/>.

POLANSKÁ, Jitka. Hrm.ihned.cz. *Zpětné zrcadlo účinnosti náboru*. [online]. 27. 7. 2006, [citace 2014-03-19]. Dostupné z WWW: <http://hrm.ihned.cz/c1-18965280-zpetne-zrcadlo-ucinnosti-naboru>.

Redakce Hrnews. Hrnews.cz. *Jak zlepšit proces náboru pomocí doporučení a sociálních médií*. [online]. 05. 03. 2014, [citace 2014-03-18]. Dostupné z WWW: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-marketing-id-148675/jak-zlepsit-proces-naboru-pomoci-doporuceni-a-socialnich-med-id-2074824>.

Redakce Hrnews. Hrnews.cz. *Měřítko efektivity náboru v roce 2013*. [online]. 6. 12. 2012, [citace 2014-03-06]. Dostupné z WWW: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-marketing-id-148675/meritka-efektivita-naboru-v-roce-2013-id-1742819>.

Redakce Hrnews. Hrnews.cz. *Na co si dávat pozor při interním náboru?* [online]. 14. 11. 2012, [citace 2014-03-19]. Dostupné z WWW:

<http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-marketing-id-148675/na-co-davat-pozor-pri-internim-naboru-id-1725202#content>.

Redakce Hrnews. Hrnews.cz. *Nejdůležitější náborová měřítka.* [online]. 8. 10. 2013, [citace 2014-03-06]. Dostupné z WWW:

<http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-marketing-id-148675/nejdulezitejsi-naborova-meritka-id-1959480>.

Redakce Hrnews. Hrnews.cz. *Pozor na chyby při plánování nástupnictví.* [online]. 4. 5. 2012, [citace 2014-01-28]. Dostupné z WWW:

<http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-strategie-id-148672/pozor-na-chyby-pri-planovani-nastupnictvi-id-1612317>.

Redakce Hrnews. Hrnews.cz. *Zelenou má nyní 360 zpětná vazba.* [online]. 1. 3. 2013, [citace 2014-03-06]. Dostupné z WWW:

<http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/hodnoceni-a-odmenovani-id-148686/zelenou-ma-nyni-360-zpetna-vazba-id-1807232>.

Redakce Superkariera.cz. Superkariera.cz. *Psychologické testy: Co všechno obnášejí.* [online]. 9. 5. 2008, [citace 2014-01-28]. Dostupné z WWW:

<http://www.superkariera.cz/poradna/osobni-rozvoj/co-obnaseji-psychologicke-testy.html>.

SEDLÁK, Jan. E-svet.e15.cz/. *České firmy stále více hledají zaměstnance přes sociální síť.* 5. 9. 2013. [online]. [citace 2014-03-30]. Dostupné z WWW: <http://e-svet.e15.cz/it-byznys/ceske-firmy-stale-vice-hledaji-zamestnance-pres-socialni-site-1018544>.

SNOPEK, Mojmír a Dana ŠULCOVÁ. Motiv8.cz. *Psychodiagnostika V NÁBORU.* [online]. [citace 2014-01-28]. Dostupné z WWW: <http://www.motiv8.cz/psychologie-a-sociologie/psychodiagnostika-v-naboru.html>.

STÝBLO, Jiří. Mzdovapraxe.cz. *Proměny získávání a výběru zaměstnanců.* [online]. 15. 8. 2006, [citace 2014-01-28]. Dostupné z WWW: http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d553v529-promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu/?search_query.

Thomasinternational.net. *Thomas*. [online]. 2002 - 2014, [citace 2014-04-15]. Dostupné z WWW: <http://www.thomasinternational.net/cs-cz/testyThomas.aspx>.

Firemní zdroje:

<http://www.dalkia.cz/cz>.

DALKIA - Projekt ECHOS – cena personalistů

RS-SM-4.18.- 02 Přijímání zaměstnanců V2

Průvodce pro nové zaměstnance „Dalkia s Vámi počítá 2010“

Seznam obrázků

Obr. 2.1 Proces získávání a výběru zaměstnanců	10
Obr. 4. 1 Proces získávání a výběru zaměstnanců	44
Obr. 4. 2 Spolupráce s absolventy v číslech	52

Seznam tabulek

Tab. 2. 1 Další typy rozhovorů	31
Tab. 2. 2 Zásady pro rozhovory	32
Tab. 2. 3 Hodnota validity pro jednotlivé metody	38
Tab. 4. 1 Ukazatele pro účast v soutěži Zaměstnavatel roku	46

Seznam grafů

Graf 4.1 Doba pracovního poměru	58
Graf 4.2 Pohlaví	58
Graf 4.3 Pozice	58
Graf 4.4 Jednotka	58
Graf 4.5 Zdroj informací	59
Graf 4.6 Přijetí na základě doporučení	60
Graf 4.7 Znalost náplně práce, místa výkonu, požadavky	60
Graf 4.8 Reakce na nabídku v závislosti na pozici	61
Graf 4.9 Náročnost výběrového řízení v závislosti na přípravě	62
Graf 4.10 Připravenost komise	63
Graf 4.11 Představení komise	63
Graf 4.12 Atmosféra u rozhovoru	63
Graf 4.13 Diskriminační otázky	64
Graf 4.14 Zodpovězení otázek	64
Graf 4.15 Položení otázek	64
Graf 4.16 Trvání rozhovoru v závislosti na pozici	65
Graf 4.17 Absolvovaná kola	66
Graf 4.18 Test osobnosti a výsledky	66
Graf 4.19 Mzdový vývoj	67
Graf 4.20 Náplň práce	67
Graf 4.21 Celková doba	68
Graf 4.22 Doba po výběrovém řízení	68
Graf 4.23 Volná pracovní místa v rámci společnosti	69
Graf 4.24 Zdroje informací o volných pracovních místech v rámci společnosti	70
Graf 4.25 Existence talent managementu	70
Graf 4.26 Existence skupiny talentů v závislosti na pozici	71
Graf 5.1 Vývoj počtu uživatel	74

Seznam zkratek

a.s. akciová společnost

AC Assessment centrum

HR human resources (lidské zdroje)

PS skupina významných kádrů

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;

- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevyčlečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);

- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována

v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;

- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejích skutečné výše).

V Ostravě 25. 4. 2014

Barbara Jazlová

jméno a příjmení student

Seznam příloh

Příloha č. 1 Na co si dávat pozor při interním náboru?

Příloha č. 2 9 důvodů proč zapojit sociální sítě do personální politiky

Příloha č. 3 Organizační struktura Dalkia Česká republika

Příloha č. 4 Organizační struktura personálního oddělení v Dalkii ČR

Příloha č. 5 Otázky z polo - strukturovaného rozhovoru s vedoucí útvaru personalistiky a mezd

Příloha č. 6 Dotazník

Přílohy

Příloha č. 1 Na co si dávat pozor při interním náboru?

Interní nábor je bezpochyby stejně náročný jako nábor zcela nových lidí. Vedení ve společnostech by mělo brát v potaz nejen výhody, ale také rizika interního náboru. Patrick Leguide, zakladatel společnosti Central test zabývající se psychometrií, popsal pět „syndromů“, na něž by si měli dát personalisté pozor v případě interního náboru.

1. Syndrom Petra Pana

Jak je známo, Peter Pan nechtěl dospět. Stejný problém mají i někteří zaměstnanci, kteří jsou výborní ve své práci (např. technici), avšak nechtějí dále růst (nechtějí být dále povýšeni a stát se například technickými řediteli). Povýšení není pro každého, je nutné proto přesně vyhodnocovat potenciál jednotlivých zaměstnanců a nespolehat se jen na manažerský trénink.

2. Syndrom diskriminace

Tento syndrom by se dal popsat také slovem stereotyp. V mnoha společnostech jsou lidé povyšováni na základě pohlaví nebo třeba z důvodu absolvování určité školy.

3. Syndrom kočáru a mouchy

„Kočár a moucha“ je název bajky, v níž Jean De La Fontaine vypráví příběh mouchy, která si nárokovala uznání za to, že kočár zvládl náročnou cestu jen díky tomu, že ona svými kousnutími popoháněla koně kupředu. Stejně jako moucha i někteří zaměstnanci předstírají svou vytíženost, vychvalují se, co všechno zvládli. Jejich hlavním talentem však často pouze je umění zahrát před svým nadřízeným to nejlepší divadlo.

4. Syndrom chobotnice

Zejména majitelé malých firem jsou přesvědčeni, že zaměstnanci musejí umět vše, co po nich chtějí. Zaměstnanec ale není chobotnice, aby každým svým chapadlem zvládat dělat zároveň jinou věc.

5. Syndrom Julia Caesara

Způsob, jímž Julius Caesar vládl antickému Římu, jasně ukazuje, že schopnosti a znalosti neznamenalí nutně loajalitu. Dávejte pozor na to, abyste na klíčové pozice stavěli lidi, kteří zastávají určité hodnoty.

Příloha č. 2 **9 důvodů proč zapojit sociální sítě do personální politiky**

Hučková uvádí tyto důvody proč sociální sítě zapojit do personální politiky:

1. Získání nových zaměstnanců

Vhodný zdroj potencionálních uchazečů, lze zde přečíst také virtuální životopis a také netradičně jedince oslovit.

2. Komplexnější posouzení uchazečů

Důležitý zdroj informací o uchazečích (osobní informace, kontakty a také způsob chování a prezentování).

3. Budování značky zaměstnavatele jinak

Interaktivní způsob budování značky zaměstnavatele. Pomocí informací a fotografií zde lze zlepšit image společnosti.

4. Udržení kontaktů s bývalými zaměstnanci

Udrží povědomí o značce u bývalých zaměstnanců a v případě potřeby je možné je znovu oslovit a přijmout.

5. Budování vztahů se zaměstnanci

Stránka na sociální síti může působit jako spojující prvek ve společnosti. Umožňuje komentovat fotografie a diskutovat nad příspěvky.

6. Rychlejší zavádění nových nápadů

Zaměstnanec může sdělit svůj myšlenku, nápad v reálném čase a se svými zaměstnavateli či kolegy nad ním debatovat a rozvíjet. Zájem o příspěvky zlepšuje firemní kulturu.

7. Podpora a zefektivnění vnitrofiremní komunikace

Interaktivnější způsob komunikace.

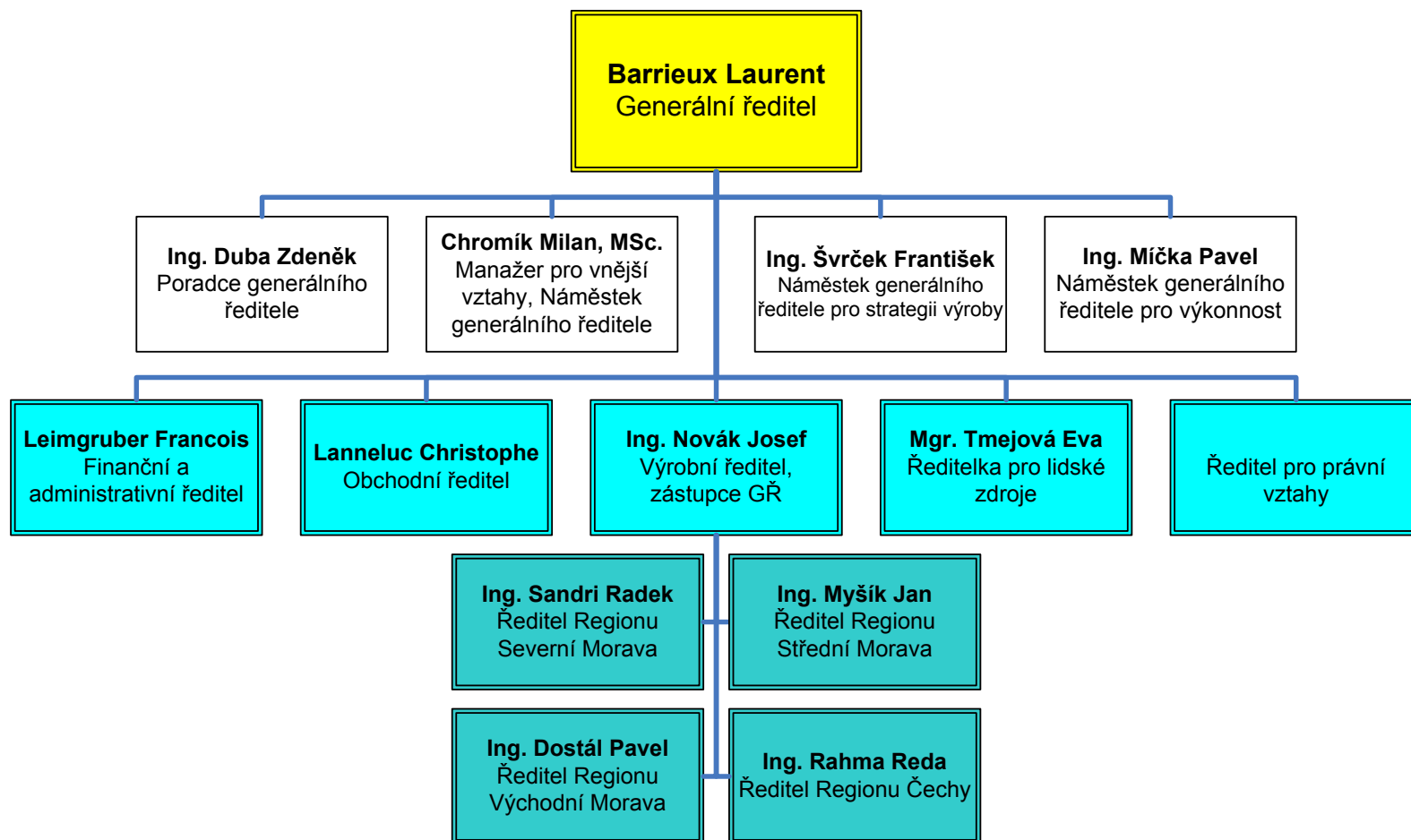
8. Jednodušší a efektivnější vzdělávání zaměstnanců

Možnost umístit například videa, vzdělávací články apod.

9. Síť profesních kontaktů se může v budoucnu hodit

Budování osobní značky, informace o novinkách, zkušenostech.

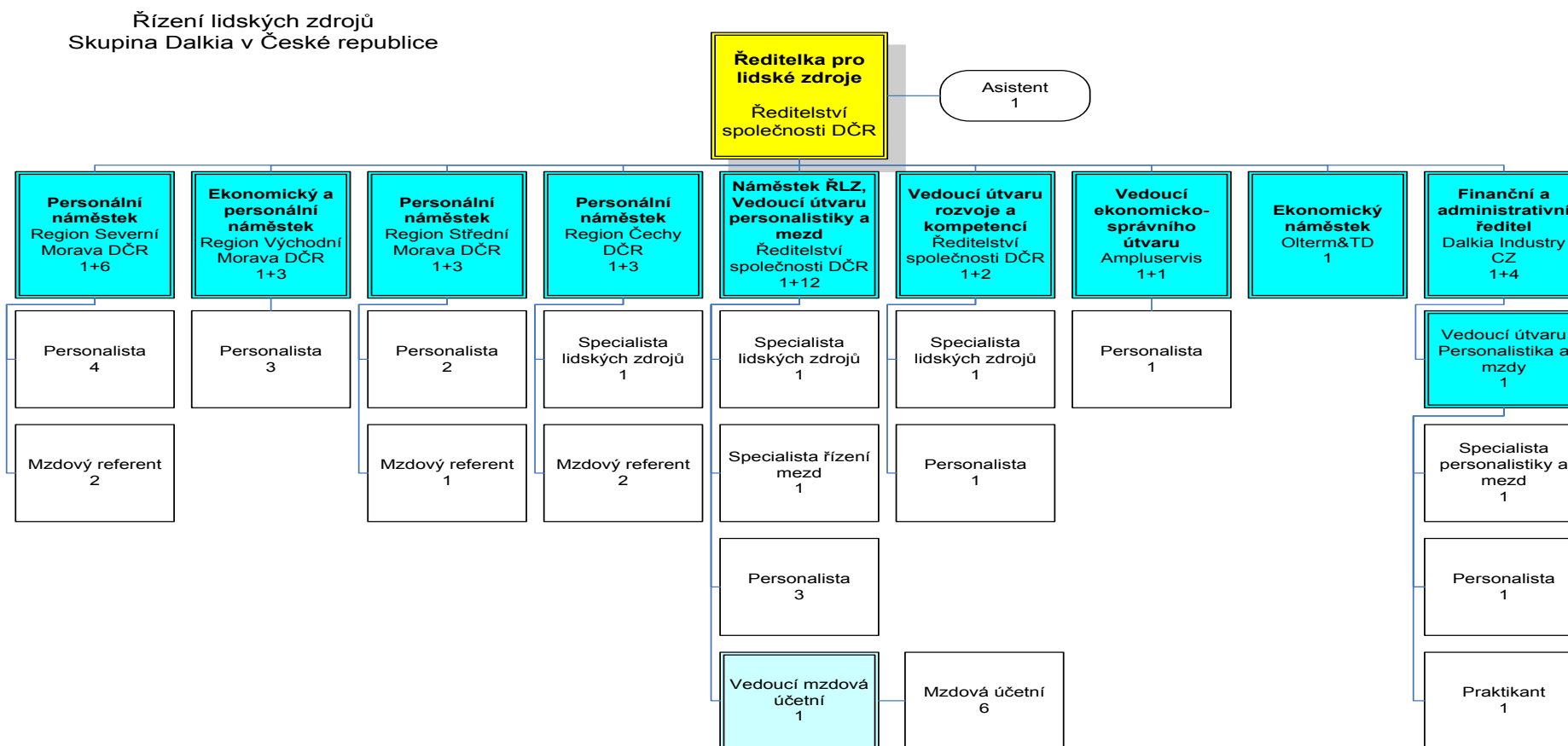
Dalkia Česká republika



Zdroj: Materiály společnosti

Příloha č. 4 Organizační struktura personálního oddělení v Dalkii ČR

Lidské zdroje jsou řízeny ředitelkou pro lidské zdroje, pod kterou spadá přímo ředitelství pro lidské zdroje, tvořené 2 útvary, útvar personalistiky a mezd a útvar rozvoje kompetencí. Z ředitelství se metodicky vedou organizační složky Dalkia, tj. regiony a dále dceřiné společnosti. Ředitelka pro LZ metodicky tedy řídí regiony, kde jsou personální náměstci, kteří mají pod sebou výkonnou personalistiku a personální manažery na dceřiných společnostech, ti však mají kumulované pozice a odpovídají kromě lidských zdrojů za ekonomiku nebo finance. (Zdroj: Materiály společnosti)



Příloha č. 5 Otázky z polo - strukturovaného rozhovoru s vedoucí útvaru personalistiky a mezd

Mohla byste mi prosím sdělit tyto údaje o společnosti Dalkia Česká republika a.s. (historii společnosti, organizační strukturu, počet zaměstnanců)?

Jak postupujete při získávání a výběru zaměstnanců?

Jaké metody získávání a výběru zaměstnanců využíváte?

Sledujete náklady na získávání a výběr zaměstnanců?

Jakým způsobem oslovujete doporučené potencionální uchazeče (rodinné příslušníky, děti zaměstnanců)?

Jak dlouho přibližně trvá přijímací pohovor a máte předem připravenou strukturu otázek?

Které z testů v rámci testu osobnosti používáte?

Probíhá přijímací řízení na všechny pozice (manažerské, dělnické, technické) stejně?

Za jak dlouho se uchazeči po absolvování přijímacího řízení dozví, zda jsou přijati či nepřijati?

Zjišťujete jakýmkoliv způsobem efektivnost procesu získávání a výběru zaměstnanců a také jednotlivých metod získávání a výběru?

Jsou závěry z Thomas testů důležité pro přijetí či nepřijetí?

Příloha č. 6 Dotazník

Vážený respondente,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku. Vaše cenné poznatky a zkušenosti přispějí ke zjištění informací, týkajících se Získávání a výběru zaměstnanců ve vaší společnosti, pro moji diplomovou práci. V žádném případě se nemusíte obávat, že zjištěné informace budou zneužity, naopak mohou dopomoci ke zlepšení. Dotazník je zcela anonymní.

Velice Vám děkuji za ochotné vyplnění dotazníku a za Váš čas strávený při jeho vyplňování.

Dagmara Jaglová (studentka 5. ročníku VŠB – TU Ostrava)

1. blok – Získávání zaměstnanců (otázky 1 – 4).

1. Z jakých zdrojů jste se dozvěděl/a o pracovní nabídce ve společnosti Dalkia?

- a) Informoval mě stávající zaměstnanec (rodinný příslušník, známý)
- b) Informaci jsem zjistil/a na internetových stránkách – Jobs.cz
- c) Informaci jsem zjistil/a na internetových stránkách – Dalkia.cz
- d) Informaci jsem zjistil/a prostřednictvím školy – stáže, bakalářské, diplomové práce
- e) Informaci jsem zjistil/a prostřednictvím personální agentury
- f) Jiné, prosím doplňte

2. Do společnosti Dalkia jsem byl/a přijat na základě doporučení?

- a) Ano, na základě doporučení příbuzného
- b) Ano, na základě doporučení známého
- c) Ne

3. Znal/a jste veškeré důležité informace (náplň práce, místo výkonu, požadavky) o pracovním místě, pracovní pozici dříve než jste se zúčastnil/a výběrového řízení?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

4. Uved'te důvod, proč jste se rozhodl/a reagovat na tuto nabídku?

- a) Jistota práce
- b) Možnost budovat kariéru
- c) Velikost a povědomí o společnosti
- d) Blízkost bydliště
- e) Vzdělání v oboru
- f) Potřeba zaměstnání, financí
- g) Spolehlivost zaměstnavatele a dobré reference z důvěryhodných zdrojů
- h) Jiné, prosím doplňte

2. blok – Výběrové řízení (otázky 5 - 20).

5. Provedl/a jste přípravu na výběrové řízení?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

Pokud jste odpověděl/a určitě ano či spíše ano, uveďte prosím jak.

6. Představila se komise před začátkem výběrového rozhovoru?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

7. Byla komise vedoucí výběrový rozhovor připravená?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

8. Byl pro Vás výběrový rozhovor náročný?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

9. Vládla u výběrového rozhovoru přátelská/ uvolněná atmosféra?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

10. Máte dojem, že Vám během výběrového rozhovoru byly položeny diskriminační otázky?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

11. Bylo Vám při výběrovém rozhovoru umožněno položit otázky?

- e) Určitě ano
- f) Spíše ano
- g) Spíše ne
- h) Určitě ne

12. Byly Vám zodpovězeny všechny Vámi položené otázky?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

13. Jak dlouho trval výběrový rozhovor?

- a) Méně než 15 min
- b) 16 – 30 min
- c) 31– 45 min
- d) Déle než 45 min

14. V průběhu výběrového řízení jste absolvoval/a:

(zaškrtněte prosím vše, co jste absolvoval/a)

- a) Rozhovor
- b) Test osobnosti (Thomas Test)
- c) Případovou studii
- d) Odborný testy
- e) JinéUveďte prosím..

15. Dozvěděl/a jste se posléze výsledky testu osobnosti (Thomas test)?

- a) Ano
- b) Ne

16. Pokud jste odpověděl/a ne, uvítali byste sdělení výsledků na vyžádání?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

**17. Byla Vám během přijímacího řízení jasně sdělena nástupní mzda a možný
mzdový vývoj?**

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

18. Shoduje se Vaše nynější náplň práce s představením pozice u výběrového rozhovoru?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

19. Uved'te prosím dobu od odeslání životopisu (prvního kontaktu se společností Dalkia; doporučení) po datum přijetí do zaměstnání?

- a) Méně než 1 měsíc
- b) 1 měsíc – 2 měsíce
- c) 2 měsíce – 3 měsíce
- d) Více než 3 měsíce

20. Uved'te prosím dobu od skončení posledního kola výběrového řízení po dobu, kdy Vám byly sděleny výsledky?

- a) Méně než týden
- b) 1 týden – 2 týdny
- c) 2 týdny – 3 týdny
- d) Více než 3 týdny

3. blok – Informovanost ve společnosti (otázky 21 - 23) – volná pracovní místa v rámci společnosti, Talent management.

21. Disponujete veškerými informacemi o volných pracovních místech v rámci společnosti?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

22. Kde nejčastěji zjišťujete informace o volných pracovních místech v rámci společnosti?

- a) Z vnitropodnikového emailu
- b) Z nástěnek
- c) Z informačního systému Lotus Notes
- d) Jiné:

23. Víte, že ve Vaší společnosti existuje Talent management?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

24. Máte dostatečný přehled o existenci skupiny talentů?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

25. Jste zařazen/a ve skupině talentů?

- a) Ano
- b) Ne

Pokud ne, přejděte prosím na otázku 27.

26. Jste ve skupině talentů spokojen/a?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

27. Co Vám skupina talentů přinesla?

- a) Nové znalosti, dovednosti, schopnosti
- b) Možnost vykonávat náročnější práci
- c) Možnost účastnit se zajímavých vzdělávacích akcí
- d) Jiné.... Uved'te prosím

4. blok – Identifikační otázky.

28. Jak dlouho ve společnosti Dalkia pracujete?

- a) 0 – 6 měsíců
- b) 7 – 12 měsíců
- c) 1 rok – 1,5 let
- d) 1,5 roku – 2 roky
- e) déle než 2 roky

29. Uved'te prosím pohlaví?

- a) muž
- b) žena

30. Uved'te prosím věk?

- a) 18 – 25
- b) 26 – 30
- c) 31 – 40
- d) 41 – 50
- e) 51 a více

31. Uved'te prosím, na jaké pozici pracujete?

- a) technická pozice
- b) administrativní pozice
- c) manažerská pozice

32. Uved'te prosím, v jaké organizační jednotce pracujete?

- a) Ředitelství společnosti
- b) region

33. Zde máte prostor pro Vaše návrhy, doporučení, náměty a připomínky týkající se procesu získávání a výběru zaměstnanců.